

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

MARKKINOINTIJOHTAJAT SUORITUSKYVYN JOHTAJINA

Yrityksen johtaminen
Pro Gradu – tutkielma
Toukokuu 2014
Ohjaajat: Helena Forsman,
Ritva Höykinpuro

Tuukka Haverinen

TIIVISTELMÄ

| | |
|-----------------------|--|
| Tampereen yliopisto | Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen |
| Tekijä: | HAVERINEN, TUUKKA |
| Tutkielman nimi: | Markkinointijohtajat suorituskyvyn johtajina |
| Pro gradu -tutkielma: | 76 sivua, 8 liitesivua |
| Aika: | Toukokuu 2014 |
| Avainsanat: | Markkinointi, suorituskyky, suorituskyvyn johtaminen |

Yrityksen menestys riippuu sen kyvystä tuottaa arvoa asiakkailleen. Koska markkinointi tunnistaa, luo ja viestii asiakasarvoa, on markkinoinnin suorituskyvyn johtamisesta tullut tärkeä osa markkinointijohtajien vastuualuetta. Useiden tutkimusten valossa markkinointijohtajien kyky johtaa suorituskykyä ei kuitenkaan ole muiden yritysjohtajien tasalla, minkä seurauksena markkinointi on menettänyt arvostustaan muun johdon silmissä. Tästä johtuen markkinointi on useissa yrityksissä pilkkoutunut useiden eri toimintojen alle, eikä markkinointijohtaja osallistu usean yrityksen ylimpään johtoon. Aihepiiri on Suomessa hyvin vähän tutkittu, ja kaipaa tutkimusta suomalaisten pienyritysten näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisten markkinointipäätäjien kykyä johtaa suorituskykyä, sekä sen vaikutuksia heidän osallistumiseensa yritystensä ylimpään päätöksentekoon. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on koottu aihepiirin ympärillä käydystä, osin epätieteellisestä keskustelusta ja kotimaisesta sekä ulkomaisesta aikaisemmasta tutkimuksesta. Teoreettisen viitekehysten pohjalta muodostettiin hypoteesit, joita tutkimusaineiston analysointivaiheessa testattiin.

Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena, ja siihen vastasi 81 suomalaisjohtajaa. Aineistoa analysoitiin sekä deskriptiivisten tilastien avulla, että riippuvaisuustestein. Aineiston analysoinnin tuloksena osa aihepiirin ympärillä käydyssä keskustelussa esitetyistä väittämistä pystyttiin kumoamaan ja osa vahvistamaan, mikä selkeyttää kokonais kuvaa suomalaisesta markkinoinnin suorituskyvyn johtamisesta.

Lopputuloksena voidaan sanoa, että markkinointijohtajan kyky johtaa suorituskykyä edesauttaa hänen mahdollisuuksiaan osallistua yrityksen ylimpään päätöksentekoon. Markkinointijohtajan suorituskyvyn johtamisen havaittiin vaikuttavan myös markkinoinnin asemaan yrityksessä, sekä yrityksessä toteutettavaan markkinoinnin suorituskyvyn mittaamiseen. Aiemmassa tutkimuksessa esille nousutta puutteellisuutta markkinointijohtajien suorituskyvyn johtamisessa ei kyetty tässä tutkimuksessa vahvistamaan.

Sisällys

| | |
|---|----|
| 1. Johdanto..... | 4 |
| 1.1 Tutkimuksen tavoitteet..... | 6 |
| 1.2 Keskeiset käsitteet..... | 7 |
| 1.3 Tutkimuksen toteutus..... | 7 |
| 1.4 Tutkimusraportin rakenne..... | 8 |
| 2. Yrityksen suorituskyky ja sen johtaminen..... | 9 |
| 2.1 Yrityksen suorituskyky..... | 9 |
| 2.2 Suorituskyvyn johtaminen..... | 12 |
| 2.2.1 Markkinointipäättäjät suorituskyvyn johtajina kansainvälisesti..... | 19 |
| 2.2.2 Markkinointipäättäjät suorituskyvyn johtajina Suomessa..... | 22 |
| 2.3 Yritysten ylimmän johdon monialaisuus ja yrityksen suorituskyky..... | 26 |
| 2.4 Markkinointipäättäjien puuttuminen yritysten johdosta..... | 29 |
| 2.5 Tutkimuksen hypoteesien yhteenveto..... | 35 |
| 3. Metodologia..... | 38 |
| 3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat..... | 38 |
| 3.2 Tutkimusstrategia..... | 40 |
| 3.3 Kyselylomake..... | 42 |
| 3.4 Kyselyn suorittaminen..... | 44 |
| 3.5 Aineisto..... | 44 |
| 3.6 Analysointimenetelmät..... | 46 |
| 3.7 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti..... | 47 |
| 4. Tulokset..... | 49 |
| 4.1 Konteksti..... | 52 |
| 4.2 Suorituskyvyn johtaminen..... | 55 |
| 4.3 Markkinointijohtajien suorituskyvyn johtaminen..... | 60 |
| 4.4 Markkinointijohtajien osallistuminen yrityksen päätöksentekoon..... | 63 |
| 5. Johtopäätökset..... | 68 |
| 5.1 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio..... | 68 |
| 5.2 Tutkimuksen käytännön implikaatiot..... | 69 |
| 5.3 Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet..... | 71 |
| Lähteet..... | 72 |
| LIITTEET..... | 77 |
| LIITE 1: Kyselylomake..... | 77 |
| LIITE 2: Saatekirje..... | 81 |
| LIITE 3: Aineiston vinous ja huipukkuus..... | 82 |
| LIITE 4: Pearsonin korrelaatiot aineistossa..... | 83 |

1. Johdanto

Markkinointi on yksi keskeisistä yritykselle arvoa tuottavista strategisista prosesseista (Bennett 2009). Yrityksen menestys riippuu sen kyvystä luoda arvoa asiakkaalle. Koska asiakas määrittelee arvon, jota yritys hänelle tuottaa, markkinointi luo pitkällä aikavälillä huomattavaa lisäarvoa yritykselle tunnistamalla, luomalla ja viestimällä asiakasarvoa. Markkinoinnin suorituskyvyn johtaminen on tämän tiedon valossa tärkeässä asemassa yritysten johdossa. Markkinointipäätäjät ovatkin viime aikoina olleet yhä enenevässä määrin tulostavuuksia toiminnassaan, ja heidän on tullut kyetä perustelemaan päätöksiään ja toimintaansa organisaation muulle johdolle. (Kotler ym., 2009, 824—825; Woodburn, 2004.)

Kansainvälisissä tutkimuksissa sekä artikkeleissa markkinointijohtajien kyky johtaa suorituskyyä näyttäytyy kuitenkin selkeästi puutteellisina (Woodburn, 2004). Nämä puutteet näyttäisivät vaikuttavan vakavasti sekä markkinoinnin uskottavuuteen yritysten muun johdon silmissä, sekä yritysten sisällä markkinoinnin roolin supistumiseen strategisesta funktionaaliseen (Auh & Merlo, 2012). Markkinoinnin tehtävänä on yritykselle tuottoisan ja asiakkaan tarpeita tyydyttävän arvon tunnistaminen, luominen ja kommunikoiminen. Näin ilmaistuna vahva markkinointi on yrityksille tärkeää, mutta tästä huolimatta se on monissa yrityksissä pilkottu lukuisille muille toiminnoille sen sijaan että se olisi koottu yhden markkinointifunktion alle. Markkinoinnin syrjäytynyt asema yrityksissä näkyy myös siinä, että monissa yrityksissä markkinointijohtaja ei kuulu yrityksen johtoryhmään. (Woodburn, 2004; Tikkanen & Vassinen, 2010, 13—14; Shaw & Merrick 2009, 13.)

Kirjassaan *Marketing Payback - Is your marketing profitable?* Shaw ja Merrick (2007, 13) kertovat haastattelemansa markkinointiyhtiökumppanin toteavan, että headhuntereilla on suuria vaikeuksia löytää johtoryhmätason markkinointipäätäjiä, koska suurin osa kandidaateista ei ole tarpeeksi laskutaitoisia ja heiltä puuttuu taloudellinen näkökulma johtamiseen. Shawn ja Merrickin toinen haastateltava, johtotason headhunter-yhtiön johtaja, kertoo että markkinoijilla ei ole laskennallista orientaatiota ja ymmärrystä tarpeeksi aikaisessa vaiheessa

uraansa. Huomionarvoista tarkastellussa ilmiössä on se, että tarvetta markkinointijohtajien laskennalliselle osaamiselle näyttäisi osaltaan luovan myös muun johdon heikko markkinoinnin ymmärtämys. Woodburn (2004, 64) lainaa artikkelissaan kokenutta toimitusjohtajaa, jonka mukaan ”Suurin osa UK:n yritysjohtajista on insinöörejä ja kirjanpitäjiä, jotka eivät tiedä mitä markkinointi on tai miksi heidän tulisi käyttää siihen rahaa”. Tikkanen ja Vassinen (2010, 14—15) toteavat niin ikään, että markkinointi on usealle insinööri- tai laskentataustaiselle johtajalle liiketoiminnan osa-alue, jonka strategista logiikkaa ja sisältöä ei ymmärretä eikä osata hyödyntää. Markkinointia ei nähdä monissa yrityksissä ydintoimintona, vaan sen vastuulla on pelkästään markkinointikommunikaation toteuttajan rooli (Woodburn 2004). Näiden kommenttien valossa ei siis ole ihme, että markkinointipäättäjät puuttuvat suurimmasta osasta tämän päivän yhtiöiden johtoryhmiä. Myös Shaw ja Merrick (2007, 13) esittävät, että yritykset tarvitsevat parempaa ja vahvempaa markkinoinnin suorituskyvyn johtamista.

Koska yritykset tavoittelevat taloudellista voittoa, täytyy johdon päätökset vahvistaa taloudellisin perustein. Taloudelliset mittarit toimivat kokonaissuorituskyvyn mittareina supistamalla lukuisat panokset ja tuotokset samaksi mittayksiköksi eli rahaksi. Taloudellisilla arvioilla on todennäköisesti enemmän voimaa toimia muutoksen ajureina kuin millään muulla suorituskyvyn mittarilla, vaikkakin ne antavat huonosti informaatiota siitä, mitä pitäisi muuttaa ja miten. Markkinointijohtajien kannalta tämä tarkoittaa sitä, että ilman asianmukaista suorituskyvyn johtamisen osaamista heillä on suuria vaikeuksia saada ääntään kuuluviin yrityksissään. Mikäli markkinoijat kykenisivät tuottamaan informaatiota markkinoinnin suorituskyvystä samalla tavoin kuin yritysten muut toiminnot, näkemys markkinoinnin roolista yrityksissä voisi olla erilainen (Woodburn, 2004).

Markkinointijohtajien suorituskyvyn johtamista ja sen vaikutusta yritysten päätöksentekoon ja yritysten johtoryhmien koostumukseen tai johtoryhmän päätöksentekoon ei ole juurikaan tutkittu Suomessa. Aiheen tutkiminen on tärkeää siksi, että perinteisesti suomalaisen markkinointiosaamisen on katsottu olevan heikossa asemassa suomalaisessa insinööriosaamista ja numeerisuutta korostavassa yritysmaailmassa. Suomalainen liike-elämä hyötyy markkinoinnin suorituskyvyn tutkimisesta nimenomaisesti suomalaisessa kontekstissa, sillä suurin

osa yritysten suorituskyvyn ja markkinoinnin suorituskyvyn tutkimuksesta keskittyy suuriin yrityksiin. Suomalaisyrietykset ovat pääsääntöisesti pieniä, eikä markkinoinnin suorituskyyä ole kansainvälisestikään juuri tutkittu tämän kokoisissa yrityksissä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on selvittää, millaiseksi markkinointijohtajien kyky johtaa suorituskyyä koetaan suomalaisessa kontekstissa, ja millä tavoin tutkittavien yritysten markkinointijohtajien suorituskyvyn johtaminen suhteutuu aiempaan tutkimukseen. Tutkimuksen toisena tavoitteena on selvittää, kuinka markkinointijohtajien koettu kyky johtaa suorituskyyä vaikuttaa heidän osallistumiseensa yritysten ylimpään päätöksentekoon.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat markkinointijohtajien koettuun kykyyn johtaa suorituskyyä, sekä sitä millä tavoin markkinointijohtajien koettu suorituskyvyn johtaminen vaikuttaa heidän osallistumiseensa organisaation ylimpään päätöksentekoon.

Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Millaiseksi markkinointijohtajien kyky johtaa suorituskyyä koetaan tutkituissa yrityksissä?

Kuinka markkinointijohtajien koettu kyky johtaa suorituskyyä vaikuttaa heidän osallistumiseensa yritysten ylimpään päätöksentekoon?

1.2 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa käytetään termiä yrityksen ylin johto kuvaamaan yritysten johtoryhmätyöskentelyä tai johtoryhmätyöskentelyä vastaavaa yleisjohtamista. Termi ylin johto on valittu siksi, että kaikissa tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä ei mahdollisesti ole olemassa muodollista johtoryhmää esimerkiksi yrityksen epämuodollisen organisaatorakenteen, yrityksen koon tai muiden seikkojen takia. Termillä tarkoitetaan nimenomaisesti strategisen tason yleisjohtamista kohdeyrityksissä.

Suorituskyvyn johtamisella (engl. performance management) tarkoitetaan tässä tutkimuksessa erilaisten suorituskyvyn mittareiden rakentamista ja käyttöä johtamistyön tukena. Tutkimuksessa suorituskyvyn johtamista tarkastellaan kahdesta näkökulmasta: taloudellisesta ja ei-taloudellisesta. Suorituskyvyn johtamisen taloudellinen näkökulma keskittyy tutkimuksessa perinteisiin johdon laskentatoimen työkaluihin ja suorituskyvyn mittareihin, jotka ovat pitkälti johdettavissa yrityksen tilinpäätösasiakirjoista ja kirjanpidosta. Nämä mittarit ovat lähes poikkeuksetta lähtökohtaisesti rahamääräisiä tai helposti muutettavissa rahamääräisiksi, kuten esimerkiksi myyntikate, liikevoitto tai liikevaihdon kasvu.

Suorituskyvyn ei-taloudellinen näkökulma puolestaan keskittyy tässä tutkimuksessa sellaisiin suorituskyvyn mittareihin, joiden vaikutusta yrityksen rahalliseen tulokseen voi olla hankalaa osoittaa tarkasti. Näiden mittareiden, kuten yrityksen brändiarvon, markkinaosuuden tai asiakastyytyväisyyden tärkeys yrityksen menestykselle on siitä huolimatta huomattava.

1.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena lomaketutkimuksena ja siihen osallistui 81 suomalaisjohtajaa. Vastaajayrityksistä valtaosa, 57 yritystä, oli kooltaan pieniä. Tämä antoi mahdollisuuden tutkia markkinoinnin suorituskyvyn johtamista pienten yritysten näkökulmasta, ja tekee tästä tutkimuksesta yhden harvoista pien-

ten yritysten suorituskyvyn johtamista käsittelevistä tutkimuksista. Pienten yritysten markkinoinnin suorituskyvyn johtamisen tutkiminen on tärkeää, sillä suorituskyvyn johtamisen tutkimukset ovat perinteisesti keskittyneet käsittelemään kooltaan suomalaisittain erittäin suuria yrityksiä.

Kvantitatiivisen tutkimusotteen käyttö tutkimuksessa oli perusteltua, koska valtaosa suorituskyvyn johtamista käsittelevistä tutkimuksista on toteutettu kvantitatiivisesti, ja näin ollen myös suurin osa teoreettisesta aineistosta on kvantitatiivista. Kvantitatiivista tutkimusotetta käyttämällä tutkimuksen tuloksia voidaan pitää paremmin vertailukelpoisina aiempaan tutkimukseen nähden, ja tutkimuksen tulokset ovat helpommin liitettävissä osaksi alan tieteellistä keskustelua.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Raportin toinen pääluku keskittyy tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen esittelyyn sekä johdatteluun tutkimuksessa asetettuihin hypoteeseihin. Kolmannessa pääluvussa esitellään tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat, metodologia sekä aineiston keruu- ja analysointimenetelmät. Raportin neljäs pääluku koostuu aineiston analysoinnista, tulosten raportoinnista sekä keskustelusta tutkimuksen tuloksista teoreettiseen viitekehykseen verrattuna. Viimeinen pääluku keskittyy tutkimuksen oleellisten tulosten yhteenvetoon, sekä näiden tulosten merkitysten arviointiin.

2. Yrityksen suorituskyky ja sen johtaminen

Tässä luvussa esitellään oleelliset tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen vaikuttaneet tutkimukset ja artikkelit, sekä muodostetaan tutkimuksen oleelliset hypoteesit. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta asetetut hypoteesit esitellään asiayhteyksissään muun tekstin joukossa, ja ne on koottu yhteen pääluvun lopussa. Hypoteeseissa on huomionarvoista että niitä ei esitellä numerojärjestyksessä, vaan hypoteesien numerointi on tehty jälkikäteen luvussa 2.5 esitellyn jaottelun mukaisesti. Kirjallisuuskatsaus alkaa yrityksen yleisestä suorituskyvystä, jatkuen suorituskyvyn johtamisen kautta markkinointipäätäjien suorituskyvyn johtamisen tutkimuksiin. Tutkimuksen hypoteesien yhteenveto esitetään tämän pääluvun lopussa.

2.1 Yrityksen suorituskyky

”Sitä saat mitä mittaat”

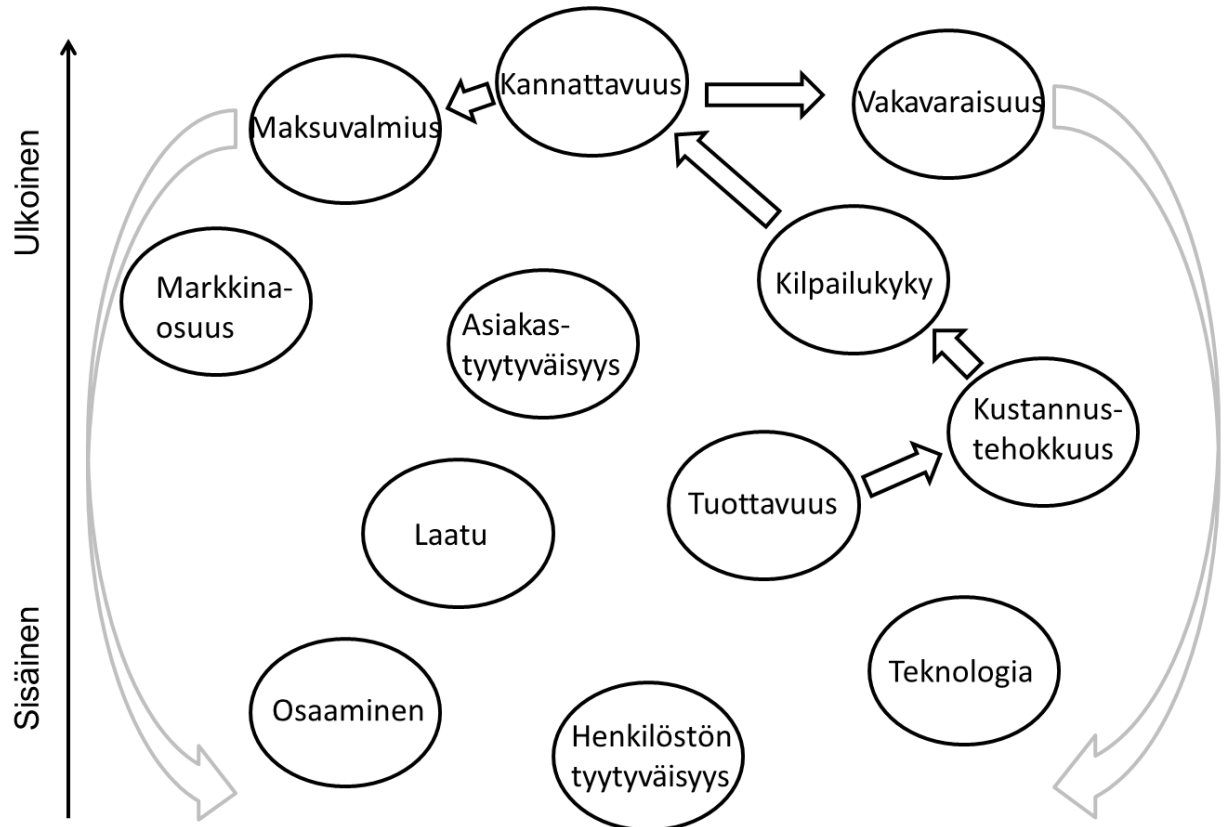
Yrityksen suorituskyky voidaan määritellä sen kyvyksi saada aikaan tuloksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin (Laitinen, 2003, 21; 366). Nämä ulottuvuudet liittyvät yrityksen kykyyn maksimoida omistajiensa hyöty, samalla tyydyttäen muiden sidosryhmien tarpeet (Ukko ym. 2007, 3).

Suorituskyvyn tarkasteluun voidaan soveltaa kahta erilaista lähestymistapaa: itse suorituksen korostamista, jolloin mittaamisen kohteena on yleensä tehdyn suorituksen onnistuminen ja saavutukset, tai organisaation kykyä tehdä asioita tai saavuttaa asetetut tavoitteet, jolloin tarkastelun alla on useimmiten potentiaalinen ja kapasiteetin arviointi. Suoritusta korostavassa lähestymistavassa on tarjolla suuri määrä mittareita ja järjestelmiä, joilla haetaan tietoa toteutuneesta toiminnasta palkitsemisen tai tulevan toiminnan suunnittelun pohjaksi. Kyky- ja tavoitelähtöisessä lähestymistavassa sen sijaan käytetään paljon erilaisia ennakointi- arviointi- ja skenaariotyökaluja, ja yksittäisiä mittareita tärkeämmiksi nousevat laadulliset kuvaukset ja asiantuntijatyöskentely. Suorituskyvyn mit-

taamisen voidaan sanoa liittyvän parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja kykyyn saada aikaan asioita tai suorituksia, kun taas suorituksen mittaaminen keskittyy toteutuneeseen suoritukseen. Näin ollen suorituksen mittaaminen kohdistuu menneisyyteen ja suorituskyvyn mittaaminen liittyy pääasiassa tulevaisuuteen. (Ukko ym. 2007, 3.)

Suorituskyky ja sen osa-alueet on perinteisesti nähty pelkästään taloudellisina ulottuvuuksina (Laitinen, 2003, 19). Kuitenkin erilaisten ei-taloudellisten ulottuvuuksien ja mittareiden tarve on tunnistettu jo 1980-luvulla, jolloin esimerkiksi Kaplan (1984) on kirjoittanut globaalin kilpailun vaativan myös ei-taloudellisia mittareita yritysten suorituskyvyn kehittämiseksi. Taloudelliset mittarit ovat yrityksille tärkeitä, mutta muut mittarit kertovat tulevaisuuden menestymisestä huomattavasti paremmin (Ukko ym., 2007, 4). Lukuisat uudemmat tutkimukset puoltavat ei-taloudellista näkökulmaa yritysten suorituskyvyn mittaamisessa, vaikkakin käytetyimpiä mittareita ovat edelleen erilaiset taloudelliset mittarit. Yrityksen yleinen suorituskyvyn mittaaminen ei tältä osin eroa oleellisesti markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisesta, jossa on nähty tarpeelliseksi käyttää sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita (Kotler ym. 2009, 826—827).

Yrityksen suorituskyvyn eri osa-alueiden vuorovaikutussuhteita ja eri tekijöiden vaikutuksia toisiinsa on vaikea mallintaa yksiselitteisesti. Yleisellä tasolla näitä suhteita voidaan kuvata Rantasen (2005) mallinnuksella (Kuvio 1), jossa yrityksen suorituskyvyn eri osa-alueita on karkeasti jaoteltu vuorovaikutussuhteiden mukaisesti. Yleistäen voidaan katsoa, että kuviossa alempana olevien suorituskyvyn osa-alueiden vaikutus näkyy ylemmissä osa-alueissa. Kuviota 1 tulkittaessa on huomionarvoista, että eräät suorituskyvyn osa-alueet vaikuttavat toisiinsa kierteen luontoisesti (Rantanen 2005). Kuviossa 1 esitetyn esimerkkipulun mukaisesti esimerkiksi tuottavuuden kasvusta seuraa yksikkökustannusten aleneminen (kustannustehokkuus), jonka myötä yrityksen kilpailukyky kasvaa. Parantuneen kilpailukyvyn myötä yritys menestyy markkinoilla paremmin ja sen kannattavuus kasvaa. Parantuneen kannattavuuden myötä yritykselle kertyy varallisuutta (vakavaraisuus, maksuvalmius) jota voidaan käyttää useiden eri osa-alueiden parantamiseen. Näin vaikutukset kohdistuvat itse asiassa takaisin tuottavuuden parantamisen edellytyksiin.



Kuvio 1: Suorituskyvyn osa-alueet (Rantanen 2005).

Markkinoinnin suorituskyyä ei välttämättä kyetä mittaamaan perinteisillä taloudellisilla mittareilla, mutta oikeanlaisella lähestymistavalla markkinoinnin suorituskyy on mitattavissa kuin mikä tahansa muukin yritystoiminnan osa-alue (LaPointe 2012). Markkinoinnin mittaaminen on moniulotteinen kokonaisuus, jossa johdon tulisi harkita erilaisia taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita, jotka tulisi mitoittaa asetettujen tavoitteiden mukaan. Mittareiden tulisi olla tulospainotteisia ja tuottaa tietoa päätösten oikeellisuudesta ja avustaa tulevaisuuden päätöksenteossa. Johdon on tärkeää ymmärtää sekä markkinoinnin suorituskyyvyn mittaamista että muun liiketoiminnan suorituskyyvyn mittaamista, jotta mittareita kyetään yhdistelemään ja niiden tuottamaa tietoa käyttämään tehokkaasti (Sampaio ym., 2011).

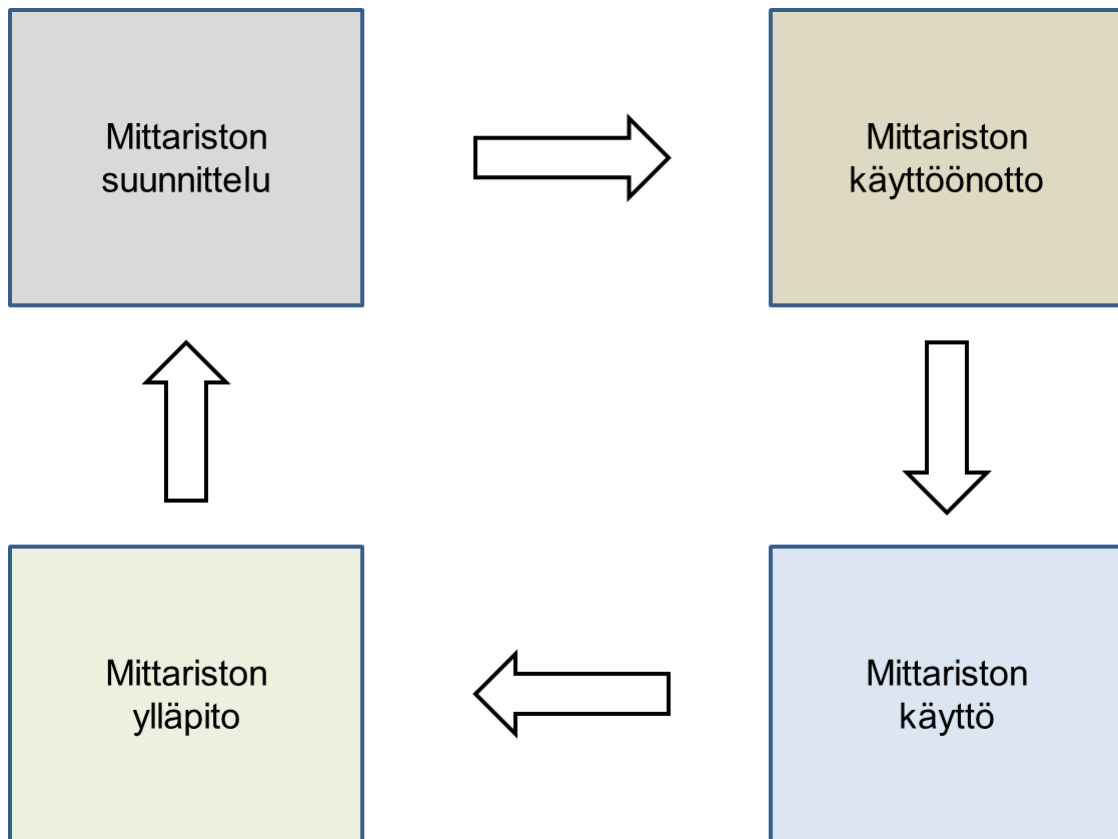
2.2 Suorituskyvyn johtaminen

”Mitä et pysty mittaamaan, et pysty myöskään johtamaan.”

Yritys saavuttaa tavoitteensa pitkälti johtamisen keinoilla, ja johtamistyössä suorituskyvyn mittaamisella on keskeinen merkitys. Suorituskyvyn mittaaminen luo hyvän pohjan yrityksen tulokselliselle johtamiselle, mutta sen onnistuminen edellyttää sekä yrityksen johdolta että muulta henkilöstöltä sitoutumista suorituskyvyn mittausjärjestelmien suunnitteluun, rakentamiseen ja käyttöön (Ukko ym. 2007, 1). Suorituskyvyn mittaamista, analysointia ja näihin liittyvien työkalujen kehittämistä ja käyttöä voidaan laajemmin kutsua suorituskyvyn johtamiseksi, josta englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään nimitystä performance management (Ukko ym. 2007, 1, 14). Suurin osa suorituskyvyn johtamiseen ja mittaamiseen liittyvästä kirjallisuudesta käsittelee strategisten mittaristojen suunnittelua ja käyttöönottoa.

Suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksena on yrityksen toiminnan ohjaaminen kohti strategisia tavoitteita, ja keskeiset suorituskyvyn mittarit luodaan usein päämääränä kannattava yritystoiminta (Ukko ym. 2007, 1, 14). Laitinen (2009, 367) asettaa yrityksen suorituskyvyn mittaristolle kolme vaatimusta: niiden tulee kattaa kaikki päätöksenteolle olennaiset ulottuvuudet, muodostaa integroitu kokonaisuus joka ei sisällä päällekkäistä informaatiota sekä olla käyttökelpoisia johdon päätöksenteossa. Nämä vaatimukset täyttäviä suorituskyvyn mittaristoja hän nimittää kokonaisvaltaisiksi suorituskyvyn mittausjärjestelmiksi.

Kuvio 2 kuvaa suorituskyvyn mittaamisen neljää päävaihetta: mittariston suunnittelua, käyttöönottoa, käyttöä ja ylläpitoa (Neely ym. 2000). On huomionarvoista, että suorituskyvyn mittaaminen tulee nähdä osana yrityksen normaalia toimintaa, joka tukee yrityksen toiminnan eri osa-alueita ja menestystä pitkällä aikavälillä. Jotta mittaaminen voidaan kokea järkeväksi, on tärkeää ymmärtää miksi jokin mittari on käytössä, ja miten se palvelee yrityksen tavoitteita. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa vahvasti suorituskyvyn mittaamisen onnistumiseen, ja parhaiten mittaaminen onnistuu kehitysorientoituneessa ja matalarakenteisessa organisaatiossa. (Ukko ym. 2007, 13—14.)



Kuvio 2: Suorituskyvyn mittaamisen päävaiheet (Neely ym. 2000)

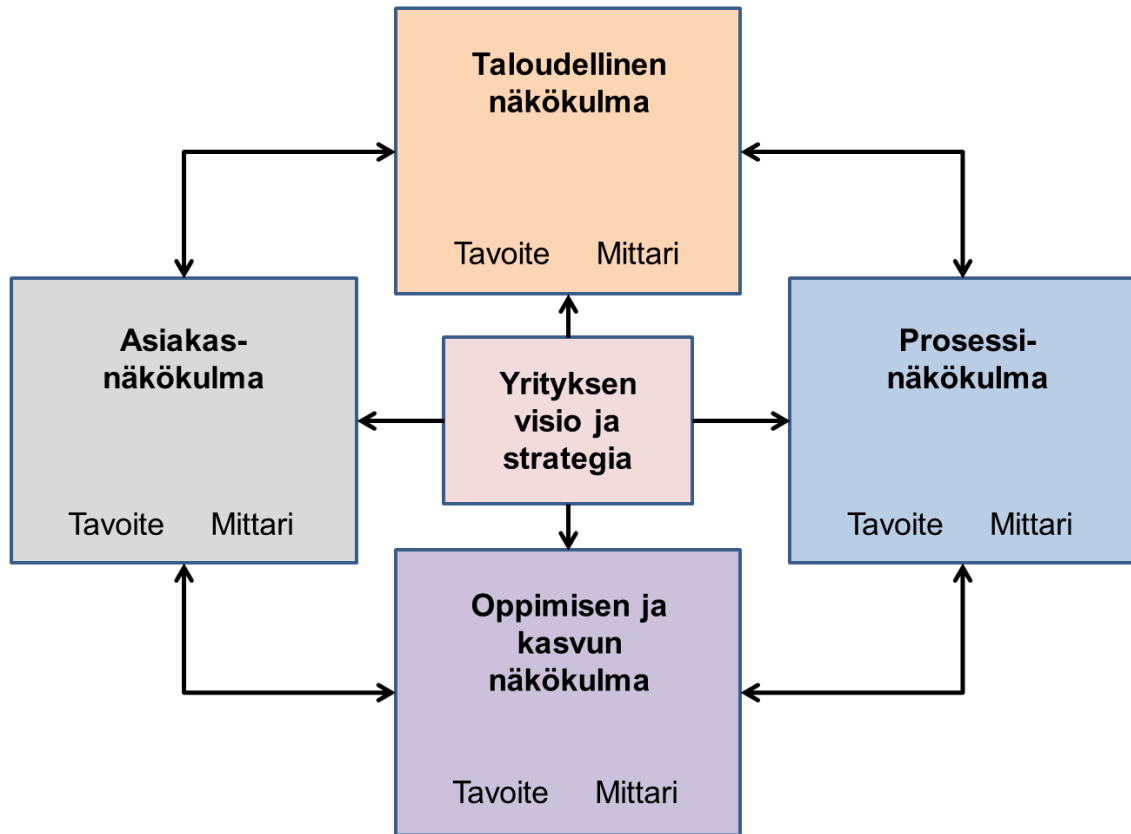
Johdon laskentatoimen työkalut suorituskyvyn mittaamiseen ovat perinteisesti keskittyneet yrityksen sisäisiin prosesseihin, ja perustuneet menneen ajan informaation tarkasteluun. Kysyntä erilaisille suorituskyvyn johtamisjärjestelmille kullakin liiketoiminnan osa-alueella on johtanut erilaisten suorituskyvyn mittaristojen ja johtamisjärjestelmien nopeaan kasvuun niin mittaristojen määrässä kuin niiden suunnittelussakin. Tämä on puolestaan johtanut tilanteeseen, jossa yritykset voisivat hyötyä huomattavasti eri suorituskyvyn johtamisjärjestelmien yhtenäistämisestä, koordinoimisesta ja yhteensovittamisesta. (Chenhall & Langfield-Smith, 2007.)

Suorituskyvyn mittaaminen ja mittarit eroavat toisistaan oleellisesti yrityksen eri toiminnoissa, kuten myös yritysten eri tasoilla. Joissakin toiminnoissa taloudellisten, numeeristen mittareiden käyttö painottuu voimakkaasti, kun taas toisissa toiminnoissa, kuten markkinoinnissa, on perusteltua käyttää enimmäkseen laadullisia, ei-numeerisia mittareita suorituskyvyn johtamisen pohjana (Chenhall & Langfield-Smith, 2007).

Kaksi varsin kattavaa näkökulmaa suorituskyvyn johtamiseen tarjoavat Neelyn (2001) Performance prism ja Kaplanin & Nortonin (1992) Balanced Scorecard. Sekä Neelyn & Adamsin (2001) että Kaplanin & Nortonin (1992) mallit pyrkivät kokoamaan yrityksen suorituskyvyn eri osa-alueet yhdeksi kokonaisuudeksi. Kumpikin malli pitää sisällään jokseenkin samoja asioita, kuten sisäiset prosessit, tärkeimmät sidosryhmät, kyvykkyydet ja asiakasnäkökulma, näennäisistä eroavaisuuksistaan huolimatta. Yhdessä mallit antavat kattavan kuvan siitä, mitä kaikkea yrityksen suorituskyvyn johtamisen piiriin voi kuulua.

Sekä Neely & Adams (2001) että Kaplan & Norton (1992) ovat yhtä mieltä siitä, että pelkät taloudelliset mittarit eivät riitä yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen, kuten eivät myöskään liian yksipuoliset ei-taloudelliset mittarit. Laskentatoimen tuottamat taloudelliset mittarit perustuvat poikkeuksetta menneisyyteen, eivätkä ne valmista yritystä tulevaan. Tämän lisäksi molemmat kirjoittajat kritisoivat taloudellisia mittareita lyhyen tähtäimen taloudellisten tavoitteiden asettamisesta yrityksen pitkän aikavälin menestyksen edelle. (Kaplan & Norton 1992; Neely & Adams 2001.) Tutkimuksen kannalta jako suorituskyvyn taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin on oleellinen, sillä suuri osa käyttökelpoisista markkinoinnin suorituskyvyn mittareista on luonteeltaan ei-taloudellisia.

Neelyn & Adamsin (2001) Performance Prism (Kuvio 3) muodostuu viidestä eri suorituskyvyn osa-alueesta, joita ovat sidosryhmien tyytyväisyys, strategiat, prosessit, kyvykkyydet ja sidosryhmien panos. Mallissa suorituskyvyn mittaamisen suunnittelu lähtee liikkeelle sidosryhmien tyytyväisyydestä: yrityksen tärkeimmistä sidosryhmistä ja niiden tarpeista. Strategiat asetetaan siten, että näiden sidosryhmien tarpeet tulevat tyydytetyiksi. Yrityksen kriittiset prosessit määrittyvät puolestaan strategioiden perusteella siten, että strategiat voidaan toteuttaa. Kyvykkyyksillä tarkoitetaan niitä kyvykkyyksiä, joita tarvitaan prosessien ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Sidosryhmiensä panosta, joko rahallista tai ei-rahallista, yritys tarvitsee kyetäkseen ylläpitämään ja kehittämään sille tärkeitä kyvykkyyksiä. (Neely & Adams, 2001.)



Kuvio 4: *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992).

Kahdesta esitellystä mallista Kaplanin ja Nortonin (1992) *Balanced Scorecard* on ehdottomasti käytetympi, ja samalla todennäköisesti maailman käytetyin yksittäinen suorituskvyn johtamisjärjestelmä. Samankaltaisuudestaan huolimatta Neelyn (2001) *Performance Prism* ei ole saavuttanut samanlaista suosiota, mikä johtunee BSC:n korostetun yksinkertaisesta lähestymistavasta.

Pelkkä taloudellinen informaatio edustaa hyvin kapeaa näkökulmaa yrityksen toiminnasta ja sen edellytyksistä. Globaalissa kilpailussa menestyäkseen yritysten on kyettävä seuraamaan suorituskvyyään ja varsinkin sen taustalla vaikuttavien tekijöiden kehittymistä usein eri tavoin (Ukko ym. 2007, 2). Johdon tulee kiinnittää mittareita luodessaan huomiota siihen, että mitattavat asiat tulevat saamaan kaikkein eniten johdon ja muun henkilöstön huomiota. Näin ollen vääränlaiset tai väriä asioita mittaavat järjestelmät rohkaisevat ihmisiä tekemään yrityksen suorituskvyn kannalta epäolennaisia asioita (Grönfors 2001, 39). Yrityskohtainen suunnittelu ja priorisointi ovat välttämättömiä markkinoinnin mitta-

usjärjestelmien luomisessa, sillä pidemmällä aikavälillä tavoitteet, joita mitataan muuttuvat tavoitteiksi, jotka saavutetaan (Da Gama, 2011).

Markkinoinnin suorituskyvyn mittaaminen ei ole täysin ongelmaton verrattuna esimerkiksi yrityksen taloudellisen suorituskyvyn mittareihin. Alalla ollaan kuitenkin varsin yksimielisiä siitä, että yritysten markkinointi tarvitsee todellisuuteen pohjaavia, ymmärrettäviä ja realistisia mittausjärjestelmiä aivan samalla tavoin kuten muutkin liiketoiminnan osa-alueet (Shaw & Merrick, 2009, 12—15; Rope & Rope, 2010, 84). Tavoitteiden saavuttaminen pohjaa aina tulosten mittaamiseen, ja mikäli ei ole mitään mitä mitata, ei voi myöskään saavuttaa asetettuja tavoitteita.

Shawn & Merrickin (2009), Ropen & Ropen (2010) sekä Ukon (2007) esittämiin ajatuksiin löyhästi perustuen tutkimuksessa muodostettiin seuraavat neljä hypoteesia. Hypoteesit perustuvat ajatukselle siitä, että yrityksen yleiset suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen käytännöt todennäköisesti vaikuttavat myös siihen, kuinka markkinoinnin suorituskykyä yrityksessä johdetaan:

H3a: Yritysten suorituskyvyn taloudellinen mittaaminen on yhteydessä yritysten markkinoinnin suorituskyvyn taloudelliseen mittaamiseen.

H3b: Yritysten suorituskyvyn ei-taloudellinen mittaaminen on yhteydessä yritysten markkinoinnin suorituskyvyn ei-taloudelliseen mittaamiseen.

H3c: Yritysten suorituskyvyn taloudellinen mittaaminen on yhteydessä yritysten markkinoinnin suorituskyvyn ei-taloudelliseen mittaamiseen.

H3d: Yritysten suorituskyvyn ei-taloudellinen mittaaminen on yhteydessä yritysten markkinoinnin suorituskyvyn taloudelliseen mittaamiseen.

Osa markkinoinnin tuloksellisuuden mittaamisen ongelmista johtuu siitä, että yritysten käytössä olevat tietojärjestelmät eivät tuota kuin pienen osan niistä luvuista, joita markkinointi tarvitsee mitataksaan tuloksellisuutensa muodostumista. Nämä luvut joudutaan usein laskemaan itse, tai pahimmassa tapauksessa joudutaan turvautumaan arvioihin, olettaen että markkinoinnin tuloksellisuutta edes pyritään mittaamaan. Markkinoinnin tuloksen laskemista vaikeuttaa se,

että osa investointiluontoisista markkinointipanoksista kertyvistä pitkävaikutteisista tuotoista näkyy myynnissä ja myyntikatteessa vasta tulevinä vuosina. (Rope & Rope, 2010, 85, 139—140.) Markkinointijohtajan kyky rakentaa ja käyttää erilaisia markkinoinnin suorituskyvyn mittareita näyttäisi olevan korostuneessa roolissa markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisesta puhuttaessa.

Myös Paananen (2009, 75) toteaa, että toisin kuin laskentatoimessa, markkinoinnin toimialueella ei ole vakiintuneita tiedon ja laskennan määrittelyitä tai laatuksiteerejä. Kuitenkin markkinoinnin tietoon saatetaan perustaa yrityksen suurimmat ja kauaskantoisimmat päätökset. Toisin kuin esimerkiksi laskentatoimessa tai juridiikassa, jotka ovat usein tutumpia yrityksen johdolle, markkinoinnissa samat opit eivät toimi yrityksestä toiseen, mikä on hyvä tiedostaa johtamistyössä (Paananen 2009, 43).

Useimmissa suorituskyvyn johtamisen malleissa henkilöstön rooli mittarien suunnittelussa jää varsin kosmeettiseksi. Yrityksen toiminnan ohjaaminen kohti strategisia tavoitteita onnistuu kuitenkin vain tekemällä oikeita asioita yrityksen operatiivisessa toiminnassa, jonka parhaat asiantuntijat löytyvät usein työtehtäjä- ja työnjohtotasoilta. Näin ollen henkilöstön operatiivisen tason asiantunteudesta tulisi hyödyntää mittarien suunnittelussa huomattavasti enemmän, kuin mihin yritysten strategisessa johdossa on tyypillisesti totuttu. Suorituskyvyn mittaristojen käyttöönotto edellyttää koko henkilöstöltä sitoutumista, ja vaarantuu mikäli henkilöstöä ei päästetä vaikuttamaan mittausjärjestelmien suunnitteluun. (Grönfors 2001, 69; Ukko ym. 2007, 1—2).

Markkinointi nähdään suurimmassa osassa yrityksissä edelleen kuluna, eikä sille aseteta tuotto-odotuksia. Asetettujen tuotto-odotusten puuttuessa saavutettuja tavoitteita ja taloudellista hyötyä ei myöskään voida näyttää toteen (O'Sullivan & Butler, 2010). Kun yritykset joutuvat kasvun tyrehtyessä leikkaamaan kustannuksiaan, nopeimpia tuloksia on perinteisesti saavutettu markkinointipanostusten vähentämisellä. Näyttää kuitenkin siltä, että yrityksissä on viime aikoina tapahtunut suuri muutos: useiden yritysten johto tahtoo kriittisinäkin hetkinä varmistaa, ettei menekkiä ja menestystä luovia panostuksia vaaranneta. Taustalla voi olla aito luottamus markkinoinnin todellisiin tuloksiin, tai osaltaan myös se, että useissa yrityksissä markkinointibudjettia on leikattu vuodesta toiseen eikä

leikkausten voida enää ajatella olevan tilapäisiä ja korjautuvan seuraavana vuonna (Paananen 2009, 53—56).

Yrityksen toimintaympäristö vaikuttaa suuresti siihen, kuinka erilaiset suorituskyvyn mittaamisjärjestelmät soveltuvat yrityksen käyttöön, ja siihen kuinka niitä yrityksessä tosiasiallisesti sovelletaan. Pedersen ja Sudzina (2012) eivät tutkimuksessaan kyenneet yksiselitteisesti yhdistämään kokonaisvaltaisten suorituskyvyn mittaamisjärjestelmien käyttöä ja tietynlaisia organisatorisia piirteitä. Kuitenkin orgaanisen rakenteen omaavat, joustavat ja epävarmassa ympäristössä toimivat yritykset todennäköisesti hyötyisivät laajasta suorituskyvyn mittariston kirjosta, mutta formaalin mittaamisjärjestelmän käyttö voi olla täysin vierasta niiden toimintatavoille ja organisaatiokulttuurille, mikä estää järjestelmällisen suorituskyvyn mittaamisen. Vastaavasti laaja-alaisen suorituskyvyn mittariston implementointi voi olla erittäin helppoa yrityksissä, jotka hyötyvät tällaisista mittausjärjestelmistä kaikkein vähiten. (Pedersen & Sudzina, 2012.)

Pedersenin & Sudzinan (2012) tutkimuksen perusteella muodostettiin seuraavat hypoteesit:

H1a: Yrityksen toimiala, koko ja markkinat ovat yhteydessä yrityksessä toteutettavaan markkinoinnin suorituskyvyn taloudelliseen mittaamiseen.

H1b: Yrityksen toimiala, koko ja markkinat ovat yhteydessä yrityksessä toteutettavaan markkinoinnin suorituskyvyn ei-taloudelliseen mittaamiseen.

H1c: Yrityksen toimiala, koko ja markkinat ovat yhteydessä markkinointipäättäjien osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon.

2.2.1 Markkinointipäättäjät suorituskyvyn johtajina kansainvälisesti

O'Sullivan ja Abela (2007) sekä O'Sullivan ym. (2009) osoittavat, että yrityksen kyky mitata markkinointinsa suorituskykyä liittyy olennaisesti yrityksen liiketoiminnalliseen suorituskykyyn sekä yrityksen toimitusjohtajan tyytyväisyyteen yrityksen markkinointiin, samoin kuin yrityksen kyky mitata kaikkia käyttämiään markkinointitoimenpiteitä. Yrityksen kyky käyttää kattavaa mittareiden kirjoa ei

sen sijaan vaikuttanut tutkimusten mukaan yrityksen taloudelliseen suorituskyykyyn, mutta vaikutti silti toimitusjohtajan tyytyväisyyteen. Markkinoinnin suorituskyykyyn mittaamisella on todettu olevan suuri merkitys siihen, millaiseksi markkinoinnin asema yrityksessä muodostuu, ja miten markkinointiin suhtaudutaan yrityksen ylimmässä johdossa (O'Sullivan & Abela, 2007).

Shaw ja Merrick (2007, 13—15) esittelevät kyselytutkimuksen tuloksia, joista käy ilmi markkinointipäätäjien ja yritysten muun ylimmän johdon välinen käsitysero markkinointipäätäjien kyykyistä. Tämän tutkimuksen mukaan markkinointipäätäjät arvostivat omat johtamiskykynsä huomattavasti paremmiksi kuin heidän kollegansa. Ainoa kyselyn kohta, jossa markkinointipäätäjät olivat samaa mieltä muun johdon kanssa, oli nimenomaisesti markkinoinnin suorituskyykyyn mittaaminen, jonka kumpikin kyselyn osapuoli arvosti yhtä huonoksi. Kaikkein hälyttävimmät erot tutkimuksessa tulivat esiin strategisen ajattelun ja taloudellisen ymmärtämisen kohdalla, joissa kummassakin markkinoijat olivat arvostaneet itsensä yli kaksin verroin paremmin kuin muu johto. (Shaw & Merrick, 2007, 13—15.)

Shawn & Merrickin (2007) sekä O'Sullivanin & Abelan (2007) ja O'Sullivanin ym. (2009) tutkimuksiin perustuen muodostettiin seuraavat kaksi hypoteesia:

H4a: Markkinoinnin suorituskyykyyn taloudellinen mittaaminen on yhteydessä markkinointipäätäjien koettuun kyykyyn johtaa suorituskyykyä.

H4b: Markkinoinnin suorituskyykyyn ei-taloudellinen mittaaminen on yhteydessä markkinointipäätäjien koettuun kyykyyn johtaa suorituskyykyä.

Markkinointi joutuu ensimmäisenä leikkausten kohteeksi, kun yrityksen tulos heikkenee. O'Sullivanin & Butlerin (2010) tutkimuksessa sekä markkinointijohtajat että muu johto näkivät markkinoinnin strategisen ulottuvuuden kaikkein vaikeimmin mitattavana. Samanaikaisesti markkinointibudjeteissa resursseja ohjattiin eniten niille toiminnoille, jotka nähtiin parhaiten mitattaviksi. Saman tutkimuksen mukaan markkinointijohtajat kokivat kyykynsä mitata markkinoinnin vaikutuksia korkeammaksi kuin yritysten muu ylin johto. Epätasapaino näissä näkemyksissä vaikuttanee markkinoinnin asemaan ja muun johdon suhtautumiseen markkinointiin kielteisesti.

Markkinointipäättäjien investointisuosituksia ei välttämättä oteta vakavasti yrityksen resursseja allokoitaessa. Kovempia taloudellisia mittaamisjärjestelmiä omaksumalla markkinointi pystyisi alana saavuttamaan lisää legitimizeettä ja uskottavuutta perinteisempien, numeroihin uskovien liiketoiminta-alojen keskuudessa, ja näin saamaan enemmän resursseja arvoa luoviin toimintoihinsa (Seggie ym, 2007). Markkinoinnin suhteellinen asema yrityksessä muodostuu erityisen tärkeäksi silloin, kun koko yritys on merkittävän ja välittömän paineen alaisena. Tällöin ratkaisevaksi muodostuu yrityksen ylimmän johdon kollektiivinen näkemys siitä, kuinka markkinointi myötävaikuttaa yrityksen tuloksen muodostumiseen (O’Sullivan & Butler, 2010). Kyky mitata markkinoinnin tuloksia ja vaikutusta yrityksen taloudelliseen suorituskyykyyn nousee tällaisissa tilanteissa avainasemaan markkinoinnin tuomaa lisäarvoa punnittaessa, ja yrityksen johdon on helpompi päästä yksimielisyyteen markkinoinnin vaikutuksista. Erityisesti markkinoinnin johdon tulee tietää sekä kyetä levittämään tietoa eri markkinointitoimenpiteiden tuloksista organisaation sisällä osastorajojen yli siten, että markkinoinnin tuloksellisuus ymmärretään muussakin organisaatiossa (Sampaio ym., 2011).

Kahden edellisen kappaleen ajatukseen perustuen tutkimuksessa muodostettiin seuraavat kolme hypoteesia:

H2a: Markkinoinnin asema yrityksessä on yhteydessä markkinoinnin suorituskyykyyn taloudelliseen mittaamiseen

H2b: Markkinoinnin asema yrityksessä on yhteydessä markkinoinnin suorituskyykyyn ei-taloudelliseen mittaamiseen

H2c: Markkinoinnin asema yrityksessä on yhteydessä markkinointipäättäjien osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon.

Auh & Merlo (2012) kertovat tutkimuksensa tuloksissa, että voimakas markkinointifunktio myötävaikuttaa yrityksen liiketoiminnan suorituskyykyyn merkittävästi. He käsittelevät artikkelissaan myös sitä, miten markkinoinnin vaikutusten yrityksen tulokseen ollessa epäselviä tai vaikeasti todennettavia, markkinoinnin

uskottavuus kärsii muun johdon silmissä. Myös suomalaisyritysten johdon arviot markkinoinnin tuloksellisuudesta näyttäisivät Markkinoinnin Tila 2010 - tutkimuksen valossa liittyvän yrityksen liiketoiminnalliseen menestymiseen.

Lisäksi tässä alaluvussa esiteltäisiin tutkimuksiin pohjaten tutkimuksessa muodostettiin seuraavat hypoteesit:

H5a: Markkinointijohtajien kyky raportoida markkinoinnin suorituskykyä taloudellisesta näkökulmasta on yhteydessä markkinointipäätäjien osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon.

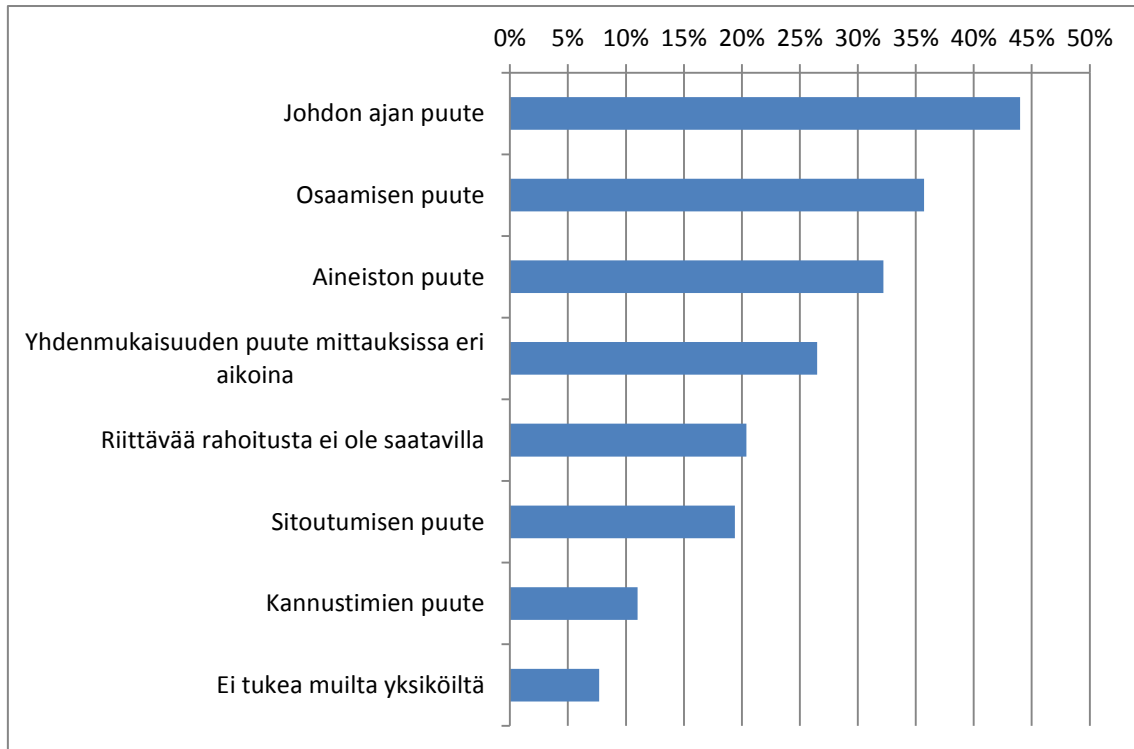
H5b: Markkinointijohtajien kyky raportoida markkinoinnin suorituskykyä ei-taloudellisesta näkökulmasta on yhteydessä markkinointipäätäjien osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon.

H6a: Markkinointijohtajien taloudellinen suorituskyvyn johtaminen on yhteydessä markkinoinnin asemaan (rooliin) yrityksessä.

H6b: Markkinointijohtajien ei-taloudellinen suorituskyvyn johtaminen on yhteydessä markkinoinnin asemaan (rooliin) yrityksessä.

2.2.2 Markkinointipäätäjät suorituskyvyn johtajina Suomessa

Noin 40 prosenttia suomalaisyrityksistä ei pyri mittaamaan markkinointinsa tuloksia, vaikka yli 70 prosentin yrityksistä arvostaa markkinoinnin strategisen roolin johdon tehtävissä tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi (Markkinoinnin Tila 2010). Resurssien, osaamisen ja sitoutumisen puute yhdessä käytettävissä olevan aineiston puutteellisuuden kanssa korostuvat suurimpina syinä sille, miksi markkinointia ei kyetä yrityksissä mittaamaan (Kuvio 5). Markkinoinnin Tila 2010 -tutkimukseen vastanneiden yritysten kokemat haasteet ja esteet markkinoinnin mittaamiselle eivät kuitenkaan vielä täysin riitä selittämään ristiriitaa markkinoinnin strategisen roolin koetun tärkeyden ja markkinoinnin seurausten mitaamattomuuden välillä.



Kuvio 5 Haasteita / esteitä markkinoinnin mittaamiselle (Markkinoinnin Tila 2010, 12.)

Johdon ajan puute suomalaisyrityksissä liittyy ainakin osittain suomalaisyritysten pieneen kokoon. Yrityksen johdon aikaa vievät pienessä yrityksessä monenlaiset suorittavat tehtävät, jonka lisäksi pelkkä johtotason henkilöstön vähäisyys voi pienissä yrityksissä asettaa rajoituksia sille, mihin tehtäviin yrityksen johdon aika riittää. Myös osaamisen puute näyttäytyy merkittävänä haasteena markkinoinnin suorituskyvyn mittaamiselle. Kuitenkin esimerkiksi Davisin (2007), Ropen & Ropen (2010) tai Shawn & Merrickin (2009) kirjoissaan esittelemät markkinoinnin eri mittarit ja mittaamisjärjestelmät edustavat hyvin pitkälti johdon laskentatoimen eri perussovelluksia ja tunnuslukuja, joiden tulisi kuulua jokaisen ylemmässä johdossa toimivan perusosaamiseen, ja joiden avulla yrityksen markkinoinnin suorituskykyä pystyttäisiin ainakin jollain tavoin mittaamaan.

Suomalaisyritysten yleisimmin käyttämien mittareiden kärkipäätä hallitsevat erilaiset taloudelliset mittarit. Markkinoinnin Tila 2010 -tutkimuksessa kymmenen käytetyimmän mittarin joukosta löytyy myös kuluttajan/loppukäyttäjän asenteita ja käyttäytymistä seuraavia mittareita, vaikkakin taloudelliset mittarit näyttävät

tutkimuksen valossa olevan yleisemmin käytössä. Myös O'Sullivan ja Butler (2010) toteavat, että heidän tutkimissaan yrityksissä suurin painoarvo markkinoinnin mittaamisessa annettiin suoraan liikevaihtoon yhteydessä oleville mittareille.

Kymmenen keskeisimmän mittarin listalle niistä mittareista, jotka eivät ole käytetyimpiä, kuuluisivat vastaajien mukaan kuitenkin asiakastyytyväisyys (43 %) ja uskollisuus/pysyvyys (39 %) (Markkinoinnin Tila 2010). Taloudellisten mittareiden käytettyys markkinoinnin mittaamisessa voi selittyä osittain taloudellisten numeroiden ja markkinoinnin taloudellisten vaikutusten osoittamisen mukanaan tuomalla arvostuksella ja uskottavuudella yrityksen muun johdon keskuudessa. Asiakaslähtöisiä mittareita, kuten asiakkaan kokemaa laatua/arvostusta, kuluttaja/käyttäjätyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta, pidetään suomalaisyrityksissä ainakin jokseenkin tärkeinä. Varsinkin asiakkaan kokemaa laatua/arvostusta piti tärkeänä mittarina 20 % yrityksistä, joissa mittari ei ollut käytössä (Markkinoinnin Tila 2010). Kuitenkin hieman samaan tapaan kuin markkinoinnin strategisen tärkeyden arvostamisen suhteessa markkinoinnin suorituskyvyn mittaamiseen, myöskään näiden mittareiden koettu tärkeys ei ole riittänyt syyksi ottaa niitä yrityksissä käyttöön. Tässä tutkimuksessa ilmiöstä käytetään Laitisen (2003, 369) esittelemää termiä tärkeys-mittauskuilu.

Perinteisesti suurissa yrityksissä on kyetty panostamaan erilaisiin suorituskyvyn johtamisjärjestelmiin paremmin kuin pienissä. Tämä on suurille yrityksille välttämätöntä yrityksen jokapäiväisen toiminnan mahdollistamiseksi, mutta johtuu osaltaan myös tehokkuusnäkökulmien korostumisesta yrityksen kasvaessa. Suomessa suuret yritysjätiläiset ovat kuitenkin harvassa, ja suurin osa suomalaisyrityksistä on kansainvälisillä mittareilla pieniä. Kuitenkin suuri osa johtamismalleista ja tehokkuuden mittareista on kehitetty nimenomaisesti suurten yritysten tarpeita silmälläpitäen, eivätkä ne välttämättä ole käyttökelpoisia pienemmissä yrityksissä. Amblerin ym. (2001) tutkimus osoittaa, että suurissa yrityksissä myös markkinoinnin suorituskyvyn mittaamista tehdään useammin kuin pienissä.

Pienissä yrityksissä ei välttämättä ole tarvittavaa tietotaitoa markkinoinnin suorituskyvyn mittaamiseen, minkä lisäksi pienissä yrityksissä joudutaan usein toi-

mimaan suuria yrityksiä vajaamman tiedon varassa. Collinsin & Jarvisin (2002) tekemä tutkimus pienyritysten suorituskyvyn taloudellisesta mittaamisesta kertoo, että pienten yritysten suorituskyvyn mittaaminen eroaa oleellisesti suurista yrityksistä. Heidän mukaansa pienissä yrityksissä seurataan eniten käteiskassan riittävyyttä, kassavirtoja sekä tilauskannan kehitystä. Brooksis ja Simkinin (2012) artikkeli on vahvistaa, etteivät kaikki kehitetyt suorituskyvyn mittarit ole mielekkäitä käyttää pienissä yrityksissä, vaikka periaatteessa pieniin yrityksiin pätevät samat suorituskyvyn mittarit kuin suuriinkin. Brooks & Simkin (2012) suosittelevat artikkelissaan, että pienissä yrityksissä keskityttäisiin markkinoinnin suorituskyvyn arviointiin käytettävissä olevan tiedon varassa.

Ahonen & Rautakorpi (2008, 60—62) puolestaan esittävät, että viime kädessä markkinoinnille tulisi antaa vain myynnillisiä tavoitteita. Koko yrityksen toiminta, myös markkinointi, tähtää omistaja-arvon kasvattamiseen eli taloudellisen voiton tuottamiseen. Näin ollen markkinointiin kannattaa panostaa ainoastaan silloin, jos on todennäköistä että panostus johtaa suurempaan voiton kasvuun kuin mitä itse panostus on. Ahosen & Rautakorven (2008, 61) mukaan tämä yksinkertainen logiikka on usein kadoksissa perinteisen markkinoinnin tavoitteiden asettamisessa.

Vaikka markkinointi mielletään suomalaisyrityksissä tärkeäksi johdon strategiseksi tehtäväksi, näyttää siltä, että useissa tutkimuksissa todettu markkinointipäättäjien potema luottamuspula yritysten muun johdon keskuudessa ulottuu myös suomalaisyrityksiin. Talouden kielen ymmärtäminen ja laskennan hallitseminen näyttäisivät olevan keskeisiä kehittämiskohteita niin markkinoijien koulutuksessa kuin työelämässäänkin. Tässä yhteydessä myös muun johdon markkinointiorientoituminen sekä markkinoinnin erityispiirteiden ymmärtäminen tai ymmärtämättömyys korostuu, sillä kaikkalainen ymmärrys siitä, mitä muussa organisaatiossa tapahtuu ja miten se vaikuttaa johtajan omaan vastuualueeseen, on keskeinen osa johdon yhdessä toimimisen edellytyksiä, ja osa johdon ammattitaitoa.

Uusille tuotealueille meno, kasvun tavoittelu ja kiristynyt kilpailu saavat Markkinoinnin Tila 2010 – tutkimuksen mukaan lähes 60 prosenttia suurimmista markkinointipanostuksista. Sen sijaan alle 8 prosenttia vastaajista panostaa markki-

nointiin eniten silloin, kun yritys kipeimmin tarvitsee tuottoja ja uusia asiakkaita. Kauppalehden (19.04.2010) haastatteleman tutkijan Johanna Frösénin, sekä edellä käsitellyn markkinoinnin roolin yrityksen lisäarvon luojana, mukaan voitaisiin olettaa yritysten tekevän suurimmat markkinointipanostuksensa juuri tällöin.

Osaltaan myös kaupallisen alan koulutusta on pidetty osasyllisenä markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen tilaan suomalaisessa liike-elämässä. Rope & Rope (2010) esittävät kirjassaan karkeahkon jaon stereotyyppisiin markkinointi-ihmisiin ja laskentaihmiisiin, joka valitettavan usein pitää paikkansa. Esimerkiksi suomalaisessa yliopistossa opiskeleva voi keskittyä kiinnostustensa mukaisesti hyvin syvällisesti vaikkapa markkinoinnin opiskeluun, samalla jättäen laskenta-toimen opintonsa pakollisten peruskurssien varaan, jolloin hänen markkinointitietämyksensä voi olla hyvällä tasolla laskennallisten taitojen ollessa mahdollisesti puutteellisia. Samaten Shaw & Merrick (2009, 13—25) sekä Tikkanen & Frösén (2012, 72) painottavat markkinoinnin koulutuksen vastuuta markkinoijien laskentaosaamisesta.

2.3 Yritysten ylimmän johdon monialaisuus ja yrityksen suorituskky

Monen yrityksen ylin johto kärsii monialaisuuden ja monimuotoisuuden puutteesta. Kuitenkin yrityksen johtoryhmän ja ylimmän johdon menestyminen ja suorituskkyisyys riippuu siitä, kuinka hyvin yritys kykenee tunnistamaan kunkin johtajan yksilölliset vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet, ja sovittamaan ne yhteen samaisten johtajien vastuualueiden ja –projektien kanssa (Weiss, 2011). Yritysten ylimmän johdon kokoonpano ei välttämättä heijasta sitä osaamista, jota yrityksiltä nykymaailmassa vaaditaan. Suomalaisyritysten ylimmässä johdossa on edustettuna yrityskauppojen, rahoituksen ja tuotannon taitajia. Myös suomalaisten hallitusammattilaisten joukossa on vain vähän markkinointiosaajia, vaikka suomalaisyritysten ylimmän johtotason tulisi olla vahva markkinointiosaamisen alueella jo yrityksiin kohdistuvien vahvojen kansainvälistymispaineiden takia. (Taloussanomat 10.09.2003.) Suomalaisia yrityksiä myös moiti-

taan teknologiakeskeisyydestä tai insinöörinäkökulmasta vaikka samalla asiakaslähtöisyyttä ja käytettävyyttä tarjotaan tuotekehityksen vetureiksi (Paananen 2009, 50).

Yksi mittari yritysjohdon markkinointinäkemyksessä on, suhtautuuko se markkinointiin strategisena kilpailukeinona vai kuluna. Osa yrityksistä laskee tuottavuusvaatimuksiaan tilapäisesti ja investoi markkinointiin ottaakseen markkinaosuuksia heikommilta yrityksiltä taantuman aikana ollakseen vahvassa asemassa nousukaudella, kun taas osa leikkaa markkinointikulujaan ensimmäisenä panematta paljoa painoa sille, että tuotteen tai palvelun tunnettuus ja haluttavuus saattavan tämän seurauksena ehtyä ja niitä voi olla vaikea elvyttää. Vaikka yritysjohdon katse olisikin lyhyen aikavälin tuloksessa, tulisi sen kyetä myös jatkuvasti arvioimaan yrityksen pitkän aikavälin menestymistä. (Paananen 2009, 83—84.)

Markkinoinnin pitkän aikavälin tavoitteet ovat yrityksen arvoa kasvattavia tavoitteita. Mikäli markkinointi nähdään yrityksen johdossa kapea-alaisesti esimerkiksi pelkästään markkinointiviestintänä, jättää yrityksen johto käyttämättä mahdollisuutensa nostaa yrityksen arvoa. Kyetäkseen menestymään kilpailullisilla markkinoilla yrityksen tulee kyetä erinomaiseen suoriutumiseen yritystoiminnan kaikilla osa-alueilla, myös markkinoinnin kokonaisuuden johtamisessa. Yritysten markkinointihenkilöstöltä on alettu jälleen vaatimaan laskentamallien laatimista sekä asioiden esittämistä numeroin ja laskelmin, mistä syystä analyyttinen ote on palaamassa markkinointiin ja lisääntyy koko ajan. Myös markkinoinnin investointipäätökset tulee perustella laskelmin. (Paananen 2009, 26—27.)

Hyvin kannattavien yritysten johtoryhmiä yhdistäviä piirteitä ovat muiden muassa monipuolinen johtoryhmän kokoonpano sekä se, etteivät johtoryhmän jäsenet olleet samaa mieltä joka asiasta (Talouselämä 20.03.2007). Yrityksen ylimmän johdon osaamisen heterogeenisyyden sekä oikeanlaisten osaamisalueiden varmistamiseksi voi olla perusteltua käyttää erityistä management auditia eli johtajakatselmusta, jonka avulla pyritään systemaattiseen ja tieteelliseen johtajien valinta- ja hallintaprosessiin. (Talouselämä 14.04.2012.)

Markkinoinnin tulisi myös voida itse vastata resursseistaan, eikä markkinoinnin vastuualueiden kuluja tulisi voida leikata yrityksessä muiden toimesta. Johtoryhmän tulisi myös nähdä yritys kokonaisuutena eikä erillisten funktioiden kautta. (Paananen 2009, 145.) Hyvä hallinnointitapa markkinoinnissa tarkoittaa sitä, että markkinointi pitää huolta omistajien omaisuudesta nostamalla yrityksen arvoa kannattavalla myynnillä ja kasvattamalla brändien arvoa, sekä ottamalla realistisia riskejä. Markkinointi myös oppii laskemaan tuottavuutta ja raportoi-
maan markkinoinnin tuloksellisuudesta (Paananen 2009, 48).

Yrityksen korkeimman johdon tyytyväisyys markkinoinnin suorituskykyyn, sen panokseen yrityksen menestymisessä sekä markkinoinnin mittaamisen uskottavuuteen on avainasemassa markkinoinnin asemaan yrityksessä. Markkinoinnin asema ja uskottavuus yrityksen johdon keskuudessa riippuu suurelta osin siitä, miten markkinoinnin vaikutuksia kyetään mittaamaan. (O’Sullivan & Abela, 2007; O’Sullivan & Butler, 2010.) Mikäli markkinoinnin tuloksia ei kyetä todistamaan, markkinointijohtajat menettävät uskottavuuttaan muun johdon silmissä. Tämä johtaa usein siihen, että markkinointijohtaja ei ole yhtiön johtoryhmän jäsen, mikä puolestaan rajoittaa entisestään markkinointijohtajan kykyä hankkia tarvittavia resursseja ja investointeja tehokkaan markkinoinnin toteuttamiseksi. Markkinointijohtajalla on kuitenkin keskeinen rooli yrityksen arvonluonnissa, ja näin ollen markkinoinnin taloudellisen tuloksellisuuden mittaaminen nousee tärkeään asemaan markkinoinnin taloudellisten vaikutusten toteennäyttämässä (Auh & Merlo, 2012).

Auh:n & Merlon (2012) sekä O’Sullivanin & Abelan (2007) ja O’Sullivanin & Butlerin (2010) tutkimuksiin pohjautuen muodostettiin seuraavat kaksi hypoteesia:

H8a: Markkinointipäätäjien koettu kyky johtaa suorituskykyä taloudellisesta näkökulmasta on yhteydessä markkinointipäätäjien osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon.

H8b: Markkinointipäätäjien koettu kyky johtaa suorituskykyä ei-taloudellisesta näkökulmasta on yhteydessä markkinointipäätäjien osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon.

Auh & Merlo (2012) korostavat tutkimuksensa tuloksissa sitä, miten voimakas markkinointifunktio myötävaikuttaa yrityksen liiketoiminnan suorituskykyyn merkittävästi. He käsittelevät artikkelissaan myös sitä, miten markkinoinnin vaikutusten yrityksen tulokseen ollessa epäselviä tai vaikeasti todennettavia, markkinoinnin uskottavuus kärsii muun johdon silmissä. Myös suomalaisyritysten johdon arviot markkinoinnin tuloksellisuudesta näyttäisivät Markkinoinnin Tila 2010 -tutkimuksen valossa liittyvän yrityksen liiketoiminnalliseen menestymiseen. Hyvin liiketoiminnallisesti menestyviksi itsensä arvioivat yksiköt arvioivat myös markkinoinnillisen menestyksensä hyväksi. Niin ikään myös O'Sullivan ym. (2009) osoittavat tutkimuksessaan, että yrityksen kyky mitata markkinointinsa tehokkuutta liittyy olennaisesti yrityksen liiketoiminnalliseen tehokkuuteen.

2.4 Markkinointipäättäjien puuttuminen yritysten johdosta

Harvat suomalaisyritykset nostavat oman markkinointijohtajansa yrityksen johtoryhmään tai hallitukseen. Taloussanomien (10.09.2003) tekemän selvityksen mukaan vain kolmasosa sadasta suurimmasta suomalaisyrityksestä on nostanut hallitukseensa markkinointi- myynti- tai viestintäosaamista. 21 suomalaisyritystä sadan suurimman joukosta on nostanut johtoryhmäänsä markkinointi- tai myyntijohtajan. Sen sijaan joka kolmas yrityksistä uskoo menestyvänsä ilman markkinointi- tai myyntiosaaajien nostamista mukaan yrityksen ylimpään päätöksentekoon. Markkinoinnin Johtoryhmä - yhdistyksen puheenjohtaja Heikki Kapanen tulkitsee tämän johtuvan siitä, että markkinointi on sisäistetty osaksi koko johdon tehtäviä, ja että se mielletään yleisjohtajuuden ydinalueeksi (Taloussanomien 10.09.2003). Markkinoinnin keskeinen rooli huomioon ottaen on liike-elämän kannalta harmillista, että markkinointijohtajat puuttuvat yritysten ylimmästä johdosta (Bennett 2009). Kuitenkaan kaikki organisaatiot eivät arvosta markkinointia yhtä paljon kuin toiset, ja tällaisessa ympäristössä lahjakkaidenkin markkinointijohtajien voi olla vaikeaa ylentyä yrityksen ylimpään johtoon (*Marketing* 09.09.2004).

Koska markkinointi on yritysten tulovirtoja kasvattava keskeinen strateginen toiminto, tulisi markkinoinnin olla edustettuna myös yritysten ylimmän johdon päätöksenteossa (Hadden & Duckworth, 2005). Silti vain 4 prosenttia markkinoinnin ammattilaisista näkee markkinoinnin tulevien toimitusjohtajien pääosaamisalueena (Shaw & Merrick 2009, 12).

Lienee luonnollista, etteivät kaikki markkinointijohtajat edes pyri pääsemään yrityksen johtoryhmään. Joiltakin puuttuu tarvittava kunnianhimo, toiset taas tahtovat keskittyä omaan erikoisosaamisalueeseensa ilman johtoryhmätyöskentelyn mukanaan tuomia sosiaalisia ja yrityksen yleisjohtamisen rasitteita (Hadden & Duckworth, 2005; *Marketing* 09.09.2004). Mikäli markkinoinnin asemaa yrityksissä kuitenkin tahdotaan kasvattaa, tulisi riittävän kunnianhimoisten markkinointijohtajien selkiyttää pyrkimyksiään uransa suhteen (Hadden & Duckworth, 2005). Markkinointijohtajat, jotka sopivat ja sopeutuvat paremmin yrityksen ylimmän johdon sosiaalisiin normeihin, saavat useammin paikan ylimmän johdon parista. Oman sosiaalisen käyttäytymisen säätely ja kyky sopeutua ylimmän johdon pariin näyttäytyvät tärkeinä tekijöinä markkinointijohtajien valikoitumisessa yritysten ylimpään johtoon (Bennett, 2009).

On esitetty ajatuksia siitä, että mikäli markkinointijohtaja näkee itsensä toteuttajana suunnittelijan sijasta, hänen paikkansa ei olisi yrityksen johtoryhmässä, kun taas laaja-alainen kaupallinen markkinointifunktio saa ansaitun paikkansa johtoryhmässä (*Marketing* 09.09.2004). Laaja-alainen johtamisosaaminen kaipa-alaisen markkinoinnin erikoisosaamisen sijaan näytteleekin merkittävää roolia markkinointijohtajien ylenemisessä yritysten ylimpään johtoon. Ylimpään johtoon pyrkivien markkinoijien tulee tunnistaa puutteet osaamisessaan ja kokemuksessaan, sekä tunnistaa ne toimenpiteet ja työtehtävät, joilla nämä puutteet ovat korvattavissa. Nämä tehtävät ja toimenpiteet voivat hyvinkin olla kaukana perinteisistä markkinoinnin tehtävistä, ja sisältää useita liike-elämän eri osa-alueita. Erityisesti laskentatoimen sekä yleisjohtajuuden osaaminen osana markkinointijohtajien urasuunnittelua korostuvat matkalla kohti yrityksen ylintä johtoa, minkä seurauksena markkinoijien on suotavaa viettää aikaa myös näitä taitoja kehittävässä työtehtävissä (Bennett, 2009).

Myös Conga Group Oy:n (2009) tekemän tutkimuksen mukaan markkinoinnin osallistuminen yritysten päätöksentekoon on vähäistä. Etupäässä markkinointifunktio vastaa yritysten markkinointiviestinnästä, eikä se osallistu muuhun kuten myyntiä, jakelukanavia ja asiakaspalvelua koskevaan päätöksentekoon valtaosassa tutkimuksen yrityksistä. (Suomalainen Markkinointi 2009.)

Yritysten markkinoinnin uskottavuus kärsii sijoittajien silmissä markkinoinnin puutteellisen raportoinnin takia. Shaw & Merrick (2009, 21) vertailevat kahta tutkimusta, joista toinen käsittelee sijoittajien yrityksille esittämiä informaatiovaatimuksia, ja toinen analysoi suurten organisaatioiden vuosikertomuksia (Taulukko 1). Toteutuneen informaationjakelun ja -tarpeen välillä on huolestuttava kuilu, joka korostaa markkinoinnin tärkeyttä yritysten ylimmässä johdossa.

Taulukko 1: Kahtiajako sijoittajien tahtoman ja vuosiraporteista saatavan informaation välillä

Mitä sijoittajat tahtovat tietää

Markkinaosuus (91%)
 Markkina-arvo (86%)
 Avainkilpailijat (85%)
 Taloudellinen lisäarvo (75%)
 Hintajousto (72%)
 Markkinointi-investoinnit (71%)
 Jakelun kattavuus (68%)
 Uudet tuoteominaisuudet (68%)
 Bränditietoisuus (62%)
 Asiakastyytyväisyysindeksi (60%)

Mitä vuosiraportit sijoittajille kertovat

Asiakasuskollisuus (18%)
 Suhteellinen markkinatehokkuus (16%)
 Markkinoiden koko (8%)
 Brändipreferenssit (16%)
 Markkinointi-investoinnit (10%)
 Innovaatiot (10%)

Woodburnin (2004) mukaan toiminnot, jotka ovat mitattavissa ja esitettävissä numeroin, saavat paikan yrityksen johtoryhmässä, loppujen roikkuessa mukana. Hänen mukaansa johtokunnan puhuessa numeroiden kieltä, esimerkiksi osakkeiden hinnasta, tuloista, menoista, tuottavuudesta ja talousennusteista, puhe bränditietoisuudesta yms. käsitteistä ei tuo vakuuttavuutta markkinoinnille. Markkinointijohtajien tulee oppia puhumaan samaa kieltä muiden johtajien kanssa, ja muuttaa toimintaansa ja mittareitaan yhteensopiviksi. Puhumalla samaa kieltä yrityksen muun johdon kanssa markkinointia on helpompi ymmärtää,

ja markkinointi pystyy antamaan itsestään uskottavamman kuvan muun johdon silmissä (Kotler ym., 2009, 826; 835).

Woodburnin (2004) ja Kotlerin ym. (2009) ajatuksia mukaillen muodostettiin viimeiset kaksi hypoteesia:

H7a: Markkinoinnin suorituskyvyn taloudellinen mittaaminen on yhteydessä markkinointipäättäjän osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon.

H7b: Markkinoinnin suorituskyvyn ei-taloudellinen mittaaminen on yhteydessä markkinointipäättäjän osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon.

Toinen tärkeä seikka on markkinointijohtajien sopeutuminen johtoryhmän sosiaaliseen ympäristöön (Bennett, 2009). Ruotsalaisen tutkijan Charlotte Holgerssonin (2013) mukaan yritysten ylin johto on taipuvainen homososiaalisuuteen, toisin sanoen keskenään samankaltaisten yksilöiden valikoitumiseen yritysten johtoon. Keskenään samanlaiset ihmiset tulevat hyvin toimeen keskenään, mikä mielletään pätevyydeksi johtajien valinta- ja palkkaamisprosessissa. Holgersson (2013) keskittyy tutkimuksessaan puimaan miesten ja naisten eroja valikoitumisessa yritysten ylimpään johtoon, mutta kiinnostavasti hänen aineistostaan nousee esille myös aspekti oman toiminnan tuloksellisuuden toteennäyttämistä, mikä tämän tutkimuksen näkökulmasta on tulkittavissa siten, että myös perinteistä sukupuolijakoa hienovaraisemmat seikat johtajien kompetensseissa voivat vaikuttaa yritysten ylimmän johdon valikoitumiseen. Myös Holgerssonin (2013) tutkimus viittaa siihen, että markkinointijohtajien rooli yritysten johdossa heikkenee heidän puhuessaan eri kieltä kuin yritysten muu johto.

Markkinointia pidetään usein liian operatiivisena tai kapeana asiana, jotta sitä kannattaisi käsitellä hallituksen kokouksissa. Kuitenkin hallituksista löytyy ihmisiä, jotka pitävät tehokasta tuotekehitysstrategiaa, asiakkuuksien arvon kasvattamista, brändiarvon turvaamista ja markkina-alueen laajentamista tärkeinä, jopa tärkeimpinä asioina hallitustyöskentelyssä. Termi markkinointi on yleiskielessä merkinnyt samaa asiaa kuin markkinointiviestintä, koska mainonta eli markkinointiviestintä on usein markkinoinnin keinoista näkyvin. Samalla on kui-

tenkin hukattu markkinoinnin strateginen ulottuvuus. Markkinointi yleiskäsitteenä, jonka alle markkinoinnin eri keinot – hinnoittelu, markkinointiviestintä, jakelutieratkaisut, myynti, asiakkuuksien hallinta ja niin edelleen – sekä näiden strateginen yhdistäminen luontevasti koottaisiin, on menettänyt merkitystään. (Paananen 2009, 45—46.)

Analyttisesti orientoituneiden, strategisesti ajattelevien ja kokeneiden markkinoinnin ammattilaisten löytäminen koetaan haasteelliseksi (Paananen 2009, 51.) Samaan aikaan markkinoijille asetetaan paineita heidän osaamisensa suhteen. *Marketing* (09.09.2004) kirjoittaa: ”Täydellinen markkinointijohtaja kykenee olemaan luova ja samaan aikaan ymmärtämään liike-elämän realiteetit”. Markkinoinnissa organisaatiopyramidi on kuitenkin kääntynyt pääläelleen siten, että valtaa ei käytä edes markkinointijohto vaan nuoret, jokseenkin kokemattomat tuote- ja markkinointipäälliköt. Toimitusjohtajan päätösvaltaa ja päätösten kokoa säädellään yrityksissä tarkasti, mutta markkinointipäälliköt tekevät budjettinsa puitteissa hyvin suuria ja yrityksen menestyksen kannalta olennaisia päätöksiä itsenäisesti. (Paananen 2009, 53.)

Johtajan nimikkeellä ei pitäisi kuitenkaan olla merkitystä niin kauan kuin asiakkaan edustus on läsnä yrityksen ylimmässä päätöksenteossa. Hallituksen kannattaa miettiä, mitä organisaatiosta kertoo se, ettei johtoryhmässä ole markkinoinnin kokonaisuuden vastuuhenkilöä, ja onko yrityksen ylimmän johdon näkemys markkinoinnista riittävän kokonaisvaltainen (Paananen 2009, 57). Oleellista johtoryhmyöskentelyssä on, että asiakasnäkökulma on edustettuna johtoryhmässä, vaikka markkinointijohtaja ei olisikaan (*Marketing* 09.09.2004).

Yksi syy markkinoinnin suoran edustuksen puuttumiseen johtoryhmästä voi olla se, että pilkkoutuneen markkinoinnin eri toiminnot vastaavat suoraan yrityksen toimitusjohtajalle, joka edustaa markkinointia johtoryhmässä. Kyseessä on suuri muutos, joka osoittaa että markkinointi on noussut ylimmän johdon asiaksi, mutta on syytä pohtia riittääkö toimitusjohtajan aika markkinoinnin kokonaisuudesta vastaamiseen. Vaarana on, että jos yrityksessä on pelkästään operatiivinen kuva markkinoinnista eikä markkinointijohtaja kuulu yrityksen johtoryhmään, tärkeät markkinoinnin päätökset saattavat kokonaan puuttua johtoryhmän asialistalta (Paananen 2009, 58—60).

Markkinoinnin ammattilaisten hakiessa taas paikkaansa päätöksenteossa, näyttää nousevan pinnalle uskomus jonka mukaan hallituksessa puhutaan vain numeroilla. Numeroilla onkin helppo perustella uusia panostuksia, mutta markkinoinnin tuotto ei ole aina absoluuttisesti laskettavissa eikä kaikkea voi mitata. On olemassa paljon tavoitteita, joiden saavuttamisen tärkeydestä voidaan olla yhtä mieltä ilman kannattavuuslaskelmiakin, kuten esimerkiksi asiakkaiden arvostus tai suosittelut, markkinoita nopeampi volyymikasvu ja niin edelleen. Tällaisten asioiden mittaamiseen riittää hyvin yksinkertainen mittaristo, eikä monimutkaisia laskelmia tarvita. (Paananen 2009, 148—149.) Paanasen (2009, 42) mukaan hallituksen käsityskykyä ei kannata aliarvioida, ja hallitus ymmärtää hänen mukaansa myös järkipuhetta jos asiat on osattu perustella strategisesti.

Markkinoinnin tehtävänä on yritykselle tuottoisan ja asiakkaan tarpeita tyydyttävän arvon tunnistaminen, luominen ja kommunikoiminen. Näin ilmaistuna markkinointi on yritysten suorituskyvyn kannalta erittäin tärkeää, mutta tästä huolimatta se on monissa yrityksissä pilkottu lukuisille muille toiminnoille sen sijaan että sen ydintoiminnot olisi koottu yhden markkinointifunktion alle. (Woodburn, 2004; Tikkanen & Vassinen, 2010, 13—14.) Hyvänä esimerkkinä toimii uusien tuotteiden hinnoittelu, tärkeä markkinointipäätös joka tehdään useimmiten jossain aivan muualla kuin markkinoinnin parissa. Auh ja Merlo (2012) korostavat artikkelissaan markkinoinnin tasavertaista roolia organisaatiossa. Kun yrityksen markkinointifunktio saa tarpeeksi resursseja toteuttaakseen tehtäviään tehokkaasti, se tuo merkittävää lisäarvoa yritykselle. Hooley ym. (2005) puolestaan osoittavat artikkelissaan, että riittävät markkinointiresurssit vaikuttavat yrityksen tuloksellisuuteen sekä suoraan että epäsuorasti, kuten asiakastyytyväisyyden ja markkinatehokkuuden kautta.

Markkinoinnin asemaan yrityksessä vaikuttaa se, kuinka tyytyväinen yrityksen ylin johto on markkinointiin. Yrityksen ylimmän johdon asennoitumiseen yrityksen markkinointiin on todettu vaikuttavan, kuinka ammattimaisesti markkinoinnin suorituskkyä kyetään yrityksessä mittaamaan (O'Sullivan & Butler, 2010).

2.5 Tutkimuksen hypoteesien yhteenveto

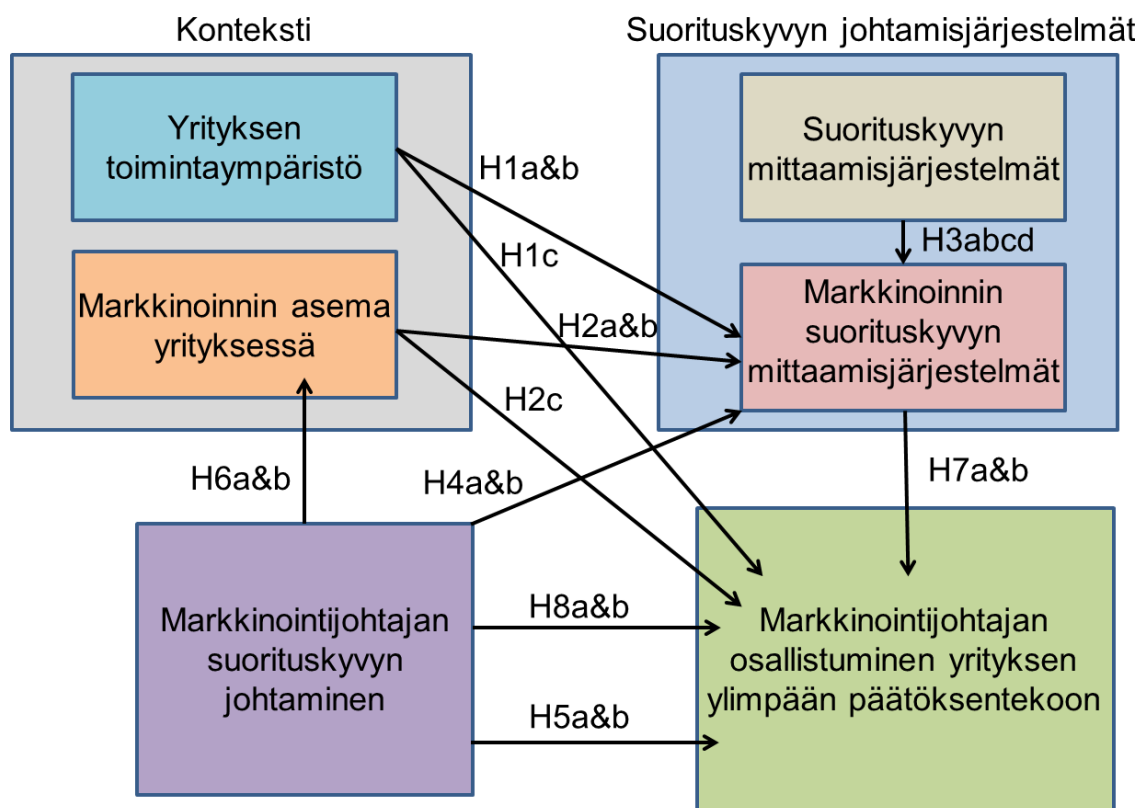
Yhteenvetona kirjallisuuskatsauksen pohjalta yleisimmät puutteet markkinointijohtajien ammattitaidossa näyttäisivät liittyvän taloudelliseen osaamiseen ja laskentatoimen hallintaan (Taulukko 2). Kun näitä puutteita verrataan luvussa 2.2 käsiteltyihin kahteen kokonaisvaltaiseen suorituskyvyn johtamisen työkaluun, nähdään että Balanced Scorecardin (Kaplan & Norton, 1992) osalta nämä puutteet keskittyvät talouden osa-alueelle, ja Performance Prismiä (Neely & Adams, 2001) tarkastellessa puutteet sijoittuvat kyvykkyyksien osa-alueelle. Näitä kahta mallia yhdistelemällä voidaan sanoa, että aiemman tutkimuksen perusteella erityisesti markkinointijohtajien suorituskyvyn johtamisen taloudellinen osa-alue näyttäytyy puutteellisena.

Taulukko 2: Yleisimmät puutteet markkinointijohtajien ammattitaidossa

| Ongelma | Lähde |
|---|---|
| Talouden kielen hallinta | Woodburn, 2004; Hadden & Duckworth, 2005; <i>Marketing</i> 09.09.2004. |
| Taloudellisen tuloksellisuuden raportointi | Woodburn, 2004; Auh & Merlo, 2012; O'Sullivan & Abela, 2007; O'Sullivan & Butler, 2010. |
| Taloudellisten mittareiden rakentaminen ja käyttö | Woodburn, 2004; Shaw & Merrick, 2007, 28 |
| Taloudellinen ja strateginen orientaatio | Shaw & Merrick, 2007, 13—15; Paananen, 2009, 42. |

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa asetetuista kahdeksasta hypoteesista on erotettavissa neljä osa-aluetta, joita on havainnollistettu kuviossa 6. Konteksti (H1 & H2) pitää sisällään kaksi osa-aluetta: yrityksen ulkoinen toimintaympäristö, toisin sanoen yrityksen toimiala, koko sekä markkinat, joilla yritys toimii, sekä markkinoinnin rooli yrityksessä eli se yrityksen sisäinen konteksti, jossa markkinointijohtaja toimii. Suorituskyvyn johtamisjärjestelmät (H3 & H4) käsittää vallit-

sevat suorituskyvyn johtamisjärjestelmät yrityksessä sekä sen, ulottuvatko nämä järjestelmät myös markkinoinnin osa-alueelle. Markkinointijohtajan suorituskyvyn johtaminen (H5 & H6) käsittää markkinointijohtajan harjoittaman suorituskyvyn johtamisen taloudellisen ja ei-taloudellisen näkökulman, sekä markkinointijohtajan kyvyn raportoida markkinoinnin suorituskyyä yrityksen muulle johdolle sekä taloudellisesta että ei-taloudellisesta näkökulmasta. Markkinointijohtajan osallistumisella yrityksen ylimpään päätöksentekoon (H7 & H8) tarkoitetaan tässä tutkimuksessa nimenomaisesti heidän osallistumistaan yrityksen strategisen tason yleiseen päätöksentekoon, kuten johtoryhmätyöskentelyyn.



Kuvio 6: tutkimuksen hypoteesien yhteenveto

Kuvio 6 havainnollistaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen luomaa asetelmaa, jossa markkinointijohtajan osallistuminen yrityksen ylimpään päätöksentekoon on usean eri muuttujan summa. Tutkimuksessa keskitytään luonnollisesti ainoastaan markkinointijohtajien suorituskyvyn johtamiseen ja sen vaikutuksiin, eikä muita vaikuttavia tekijöitä tarkastella tässä tutkimuksessa. Kuviossa 6 esi-

tetyssä hypoteesien yhteenvedossa on huomionarvoista se, että osa markkinointijohtajien ylimpään päätöksentekoon osallistumiseen vaikuttavista tekijöistä näyttäisi olevan yhteydessä myös muihin vaikuttaviin tekijöihin, ja voi näin vaikuttaa sekä suoraan että epäsuorasti siihen, osallistuuko markkinointijohtaja yrityksensä ylimpään päätöksentekoon vai ei. Lisäksi on huomattava, että kuviassa eri vaikuttavia osa-alueita ei ole nostettu toisia osa-alueita tärkeämpään asemaan, vaan niiden oletetaan vaikuttavan enemmän tai vähemmän tasavertaisesti markkinointipäätäjien osallistumiseen yritysten ylimpään päätöksentekoon.

3. Metodologia

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia markkinointijohtajien kykyä johtaa suorituskkyä sekä sitä, kuinka kyky johtaa suorituskkyä vaikuttaa heidän osallistumiseensa päätöksentekoon yrityksissä. Tutkimuksen tavoite ohjaa tutkimuksen metodologisia valintoja, jotka esitellään tässä pääluvussa.

3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia ovat positivismi sekä deduktiivinen päättely. Positivismi yhdistetään useimmiten läheisesti luonnontieteelliseen tutkimukseen, ja tavoitellessaan luonnontieteellistä uskottavuutta myös liikkeenjohdon tutkimus on perinteisesti tukeutunut positivistiseen lähestymistapaan. Liikkeenjohdollisen tietämyksen funktionaalinen luonne on osaltaan myötävaikuttanut siihen, että positivistinen lähestymistapa ja luonnontieteellinen ajattelu ovat vaikuttaneet vahvasti perinteiseen liikkeenjohdon tutkimustapoihin ja tieteenfilosofiaan. (Burns 2000, 3—6; Bryman & Bell 2007, 15—16; Eriksson & Kovalainen 2008, 17.) Positivismi perustuu ajatukselle siitä, että tieteellinen totuus on tutkijasta ja havainnoijasta riippumaton (Eriksson & Kovalainen 2008, 18), ja pyrkii tieteellisesti merkittäviin yleistyksiin teorialähtöisen hypoteesien testaamisen kautta (Bryman & Bell 2007, 15—16; Saunders ym. 2009, 113). Positivistisen lähestymistavan määräävä asema on johtanut siihen, että positivismista puhutaan kirjallisuudessa myös perinteisenä tieteellisenä lähestymistapana (Burns 2000, 3).

Vaihtoehtona positivistiselle tieteenfilosofialle tässä tutkimuksessa voisi toimia esimerkiksi interpretivismi, joka on erityisesti amerikkalaisessa liikkeenjohdon tutkimuksessa positivistista tutkimusotetta vähemmän käytetty, mutta soveltuu esimerkiksi case-tutkimuksiin jotka pyrkivät luomaan ns. tiheän kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä. Toisin kuin positivismi, interpretivismi keskittyy käsittelemään tietoa subjektiivisena ja tulkinnanvaraisena ilmiönä (Eriksson & Kovalainen 2008, 19—20).

Deduktiivinen päättely puolestaan pohjaa ajatukseen siitä, että teoria on tiedon ensisijainen lähde. Teorian pohjalta tutkija kykenee muodostamaan yhden tai useampia hypoteeseja, joita empiirisesti testaamalla saadaan synnytettyä uutta tietoa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 22.) Deduktiivista lähestymistapaa käytetään yleisesti sekä kvalitatiivisessa eli laadullisessa, että kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa (Bryman & Bell 2007, 15—22). Deduktiivisen päättelyn tieteenfilosofisena vastakohtana toimii induktiivinen päättely, joka pohjaa teorian rakentamiseen empiiristen tutkimustulosten pohjalta, eikä niin ikään pohjaa vahvoin teoreettisiin taustaoletuksiin. Käytännössä suurin osa tutkimuksista sisältää sekä deduktiivisia että induktiivisia elementtejä, eikä niiden menetelmiä pystytä kokonaisvaltaisesti nimittämään deduktiivisiksi tai induktiivisiksi. (Eriksson & Kovalainen 2008, 21—23.) Tämän tutkimuksen lähtöasetelmassa deduktiivinen päättely yhdistyy nimenomaisesti positivistisiin lähtökohtiin, ja sitä kautta kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen.

Kvantitatiivinen tutkimus korostaa yleispäteviä syy-seuraussuhteita, ja kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset pyritään esittämään arkipäiväiset kokemukset ylittävinä teorioina. Teorioiden ja mallien muodostaminen on kvantitatiivisessa tutkimuksessa oleellista, ja ne toimivat tukipilareina eri tutkijoiden käytännön viestinnässä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 130—133.) Tutkimuksen ongelmaan on periaatteessa mahdollista saada vastauksia myös kvalitatiivisesta tutkimusasetelmasta käsin. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaiseen ja syvälliseen ymmärtämiseen, ei niinkään yleistettävän teorian synnyttämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2004, 151—152). Näin ollen kysymys siitä, kumpaa tutkimusasetelmaa tutkimuksessa on perusteltua käyttää, ei ole itsestään selvä vaan vastaus siihen määräytyy tutkimuksen tavoitteiden perusteella.

Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja määrällinen tai laadullinen tutkimusasetelma määrittyvät tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelman perusteella (Saunders ym. 2009, 108—109; 154—155). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yritysten markkinointijohtajien laskentatoimen osaamista sekä heidän osallistumistaan yritysten päätöksentekoon. Tutkimus nojaa vahvoin teoreettisiin taustaoletuksiin, ja siinä pyritään tutkijasta riippumattomaan havainnointiin

sekä tieteellisesti merkittäviin yleistyksiin, minkä seurauksena tutkimuksen lähestymistapa on selkeästi kvantitatiivinen.

3.2 Tutkimusstrategia

Tutkimukselle asetetut tavoitteet ja tutkimusongelmat määrittävät paitsi tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat sekä päättelymenetelmät, myös tutkimusstrategian ja –metodien valinnan (Saunders ym. 2009, 141). Tässä tutkimuksessa tarkoituksenmukaisin tutkimusstrategia on survey- eli kyselytutkimus. Tämä tutkimusstrategia on yleisesti käytetty liikkeenjohdon tutkimuksessa, ja mahdollistaa kvantitatiivisen datan keräämisen sekä analysoimisen. Kyselytutkimus liitetään useimmiten deduktiiviseen päättelytapaan, ja se on vahvasti sidoksissa myös positivistiseen tieteenfilosofiaan. (Saunders ym. 2009, 144—145, 360.) Tutkimusstrategian englanninkielinen nimi *survey* onkin vakiintunut tarkoittamaan tutkimusta, jossa aineistoa kerätään standardoidusti ja jossa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen perusjoukosta (Hirsjärvi ym. 2004, 182).

Kyselytutkimuksille on ominaista, että niiden keinoilla etsitään vastauksia kysymyksiin kuka, mitä, missä ja kuinka paljon. Näin ollen kyselytutkimuksia käytetään yleensä deskriptiiviseen eli kuvailevaan tutkimukseen, jossa ei kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti pyritä muodostamaan syvällistä ymmärtämystä aiheesta, vaan rakentamaan kattava kokonaiskuva tarkasteltavasta ilmiöstä. (Saunders ym. 2009, 144—145.) Kyselytutkimus toteutetaan tyypillisesti kyselylomakkeen avulla, mutta myös strukturoidut haastattelut, joissa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, sekä strukturoitu havainnointitutkimus, luokitellaan usein strategioiltaan kyselytutkimuksiksi (Saunders ym. 2009, 145). Tässä tutkimuksessa on tarkoituksenmukaista käyttää nimenomaisesti lomakekyselyä, sillä se mahdollistaa suhteellisen laajan otoksen keräämisen vähillä resursseilla, eikä vaadi tutkijalta suhteettoman suuria ajallisia panostuksia esimerkiksi haastattelujen suorittamiseen (Alreck & Settle 2004, 3; Saunders ym. 2009, 144).

Kuten edellisessä luvussa todettiin, tarkasteltavaan tutkimusongelmaan on mahdollista vastata myös kvalitatiivisesta tutkimusasetelmasta. Tällöin tutkimuksen strategiaksi voisi muotoutua case-tutkimus, joka pyrkisi kattavan yleiskuvan sijasta tutkimaan ilmiötä syvällisesti ja johonkin tiettyyn kontekstiin sidottuna (Eriksson & Kovalainen 2008, 116—118). Case-tutkimus ei kuitenkaan ole tässä tutkimuksessa paras mahdollinen vaihtoehto, koska aikaisempi tutkimus aiheesta on sirpaleista, eikä yhtenäistä taustateoriaa ole. Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa kattava yleiskuva tarkasteltavasta ilmiöstä, jolloin kyselytutkimus soveltuu tutkimuksen strategiaksi parhaiten.

Survey-tutkimus on vakiintunut tarkoittamaan tutkimusta, jossa aineiston kerääminen on standardoitu prosessi ja jossa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen perusjoukosta (Hirsjärvi ym. 2004, 182). Tutkimuksen laaja perusjoukko (suomalaisyritykset) huomioon ottaen voitaneen tämän tutkimuksen kohdalla puhua enemminkin näytteestä kuin tilastollisesta otoksesta.

Aineiston kerääminen toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Kuten edellisessä luvussa todettiin, lomakekyselyn avulla on mahdollista saada kattava otos suhteellisen vähäisellä resurssien käytöllä verrattuna esimerkiksi strukturoituihin haastatteluihin. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa ei hyödynnetty ns. sekundääriaineistoja, eli tutkimuksen aihepiiriä sivuavaa mutta jotain muuta tutkimusta varten kerättyä aineistoa tai tilastotietoa, vaan tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kokonaisuudessaan tutkimusta varta vasten kerätystä aineistosta eli primääriaineistosta (Alreck & Settle 2004, 5—6; Hirsjärvi ym., 2004, 175). Sekundääriaineistoihin vertaamalla olisi mahdollista arvioida tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä arvioida tutkimustulosten yleistettävyyttä, mutta tämän nimenomaisen tutkimusaiheen kontekstissa sekundääriaineistoa ei ollut saatavilla siinä määrin, että kuvatonlainen vertailu olisi ollut tarkoituksenmukaista tai tutkimuksen tavoitteita palvelevaa.

Kyselylomakkeella kerätyt tiedot syötettiin SPSS Analytics - tietokoneohjelmaan, jonka avulla aineistoa pystyttiin analysoimaan sopivalla tavalla. Muuttujien keskinäisiä riippuvuussuhteita testattiin muuttujien keskinäisiä riippuvuussuhteita ja korrelaatiota tarkastelemalla.

3.3 Kyselylomake

Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin siten, että niillä saataisiin tarkoituksenmukaista tietoa asetettujen hypoteesien vahvistamiseksi tai kumoamiseksi. Lomakkeen kysymykset jaettiin kahteen osaan: ensimmäisen osan kysymyksillä kerätään ns. taustamuuttujia, ja toisen osan kysymykset keskittyvät itse tulosmuuttujien keräämiseen.

Taustamuuttujilla tarkoitetaan sellaisia muuttujia, jotka ovat tutkimuksen perusjoukkoa koskevia tilastotietoja kuten perusjoukon jako demografisiin tekijöihin. Jotkin taustamuuttujista saattavat aineiston analysoinnin yhteydessä muuttua tulosmuuttujiksi, mikäli niillä havaitaan olevan oleellista vaikutusta tutkimuksen kannalta. Tulosmuuttujat puolestaan ovat muuttujia, joista tutkimuksessa ollaan pääasiallisesti kiinnostuneita. Ne on johdettu tutkimushypoteesien perusteella, ja ne kerätään nimenomaisesti tutkimusta varten. (Laaksonen 2013, 46—47.)

Taustamuuttujista kyselylomakkeella kysyttiin hypoteesien yhteydessä mainittujen muuttujien lisäksi vastaajan koulutustaustaa sekä vastaajan asemaa yrityksessä (kysymykset 3 ja 4). Kysymykset mahdollistivat tutkimuksen tulosten tarkastelun vastaajaryhmittäin, ja tulosten vertailun aiemman tutkimuksen kanssa. Erityisen kiinnostava vertailukohta oli Shaw'n & Merrickin (2007, 13—15) esitelämä tutkimus markkinointijohtajien suorituskyvyn johtamisen itsearvioinnista verrattuna heidän vertaistensa tekemiin arviointeihin.

Tulosmuuttujien kohdalla kyselylomakkeella kysyttiin, kuinka vastaaja kokee kysytyn asian olevan hänen yrityksessään, sekä kuinka tärkeäksi vastaaja kyseisen asia yrityksensä kannalta kokee. Näin tutkimuksessa saatiin tietoa siitä, miten tärkeinä tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä kutakin muuttujaa pidettiin. Kyselylomakkeella tulosmuuttujat sekä tulosmuuttujien tärkeys arvotettiin Likertin asteikolla yhdestä viiteen. Tulosmuuttujien tärkeysaspekti antaa mahdollisuuden tarkastella sitä, kuinka muuttujien koettu tärkeys ja tosiasiallinen toteutuminen kohdeyrityksissä suhteutuvat keskenään.

Oleellista kyselylomakkeen laatimisessa oli se, että kyselyyn sai vastata joko yrityksen markkinoinnista vastaava henkilö tai joku muu johtotason henkilö. Ver-

tailemalla markkinointijohtajien sekä muiden yritysjohtajien vastauksia keskenään ryhmittäin pyrittiin saamaan monipuolisempaa ja moniäänisempää tietoa yrityksissä toteutuvasta markkinoinnin suorituskyvyn johtamisesta kuin siten, että tutkimus olisi rajattu esimerkiksi vain yritysten markkinointijohtajille.

Fowler (1995, 2—5) asettaa kyselyiden kysymyksille viisi oleellista kriteeriä, jotka ohjaavat kyselyn onnistumista:

- Kysymysten tulee olla johdonmukaisesti ymmärrettävissä
- Kysymykset tulee jakaa vastaajille johdonmukaisella tavalla
- Oikea vastaustapa tulee kommunikoida vastaajille johdonmukaisella tavalla
- Kaikilla kyselyyn vastaavilla tulee olla riittävä tietämys, joka vaaditaan kysymykseen vastaamiseen täsmällisesti
- Vastaajien tulee vastata kysymyksiin vapaaehtoisesti

Ollakseen hyvä kysymyksen tulee olla siten muotoiltu, että kaikki vastaajat ymmärtävät sen samalla tavoin kuin kysymyksenasettaja (Fowler, 1995, 76—77). Kriteeri on yksi kyselytutkimuksen vaikeimmin saavutettavista, mutta ohjaa pitkälti kyselyn onnistumista. Kysymyksen muotoilu siten, että se tarkoittaa samaa asiaa niin kaikille vastaajille kuin tutkijallekin korostui tässä tutkimuksessa, koska tutkimuksessa ei käsitelty varsinaisesti mitattavissa olevia suureita vaan vastaajien subjektiivisia arvioita.

Helppoin tapa kommunikoida vastaajille oikea vastaustapa on antaa heille lista hyväksyttävistä vastauksista (Fowler, 1995, 89). Tässä tutkimuksessa kysymykset arvoettiin tulosmuuttujien osalta Likertin asteikolla yhdestä viiteen, ja taustamuuttujat esitettiin monivalintakysymyksinä. Näin pyrittiin välttämään erilaisia vastausten tulkintaan liittyviä tulkinnanvaraisuuksia, joita esimerkiksi avointen vastausten käyttäminen olisi voinut tuoda. Lisäksi kyselyn sisäinen kato, eli kesken jätetyt vastauslomakkeet, pyrittiin eliminoimaan sähköisen kyselylomakkeen avulla siten, että tutkimuksen kannalta oleelliset kysymykset lomakkeella merkittiin pakollisiksi, eikä kysymyslomaketta voinut palauttaa vailinaisena.

Lomakkeen kysymyksinä pyrittiin käyttämään mahdollisimman paljon jo aikaisemmassa tutkimuksessa validoituja kysymyksiä. Suurin osa kysymyslomakkeen kysymyksistä on muokattu tähän nimenomaiseen tutkimukseen sopiviksi Amblerin ym. (2001), O'Sullivanin & Abelan (2007), Vorhiesin & Morganin (2005) sekä Markkinoinnin Tila 2010 – tutkimuksista. Käytettyjä kysymyksiä pyrittiin muokkaamaan mahdollisimman vähän alkuperäisestä, kuitenkin siten että ne palvelevat tämän tutkimuksen tarpeita.

3.4 Kyselyn suorittaminen

Kysely suoritettiin aikavälillä 10.02.2012 – 24.02.2014. Kohdeyrityksille lähetettiin sähköpostilla saatekirje (LIITE 2), jossa pyydettiin yrityksen johtotason edustajaa täyttämään saatekirjeen mukana lähetetyn linkin takaa löytyvä kyselylomake. Saatekirje ja linkki lähetettiin 986 yritykselle, jotka poimittiin eri työnantajaliittojen jäsenrekistereistä. Vastaanottajiksi valittiin suomalaisten yritysten erilaisissa johtotehtävissä toimivia henkilöitä, jotka poimittiin Elinkeinoelämän Keskusliiton jäsenliittojen jäsenluetteloista. Kyselyyn vastaajille luvattiin yhteenveto tutkimuksen tuloksista, mutta ei muuta palkkiota tutkimukseen osallistumisesta.

Kyselyn ulkoista katoa, eli vastaamatta jättäneitä kyselyn vastaanottajia, pyrittiin minimoimaan lähettämällä vastaanottajille sähköpostitse kaksi muistutuskirjettä. Muistutukset lähetettiin 17.02.2014 ja 20.02.2014. Pääsääntöisesti vastaukset kyselyyn saatiin kahden vuorokauden kuluessa saatekirjeen ja muistutusten lähettämisestä.

3.5 Aineisto

Kyselyyn vastasi 81 suomalaisjohtajaa. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui näin 8,2%, mikä noudattaa sähköisten kyselyiden viimeaikaista yleistä linjaa (ks. esim. Markkinoinnin Tila 2010). Yritysten toimitusjohtajat ovat kyselyssä parhaiten edustettuina, myynti- ja markkinointijohtajien ollessa toiseksi eniten

edustettuina. Muita johtajia ja yleisjohtajia oli vastaajien joukossa vähiten, yhteensä 14 prosenttia.

Suurin osa, 70 prosenttia, tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli kooltaan pieniä, alle 50 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Keskisuuria, alle 250 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli vastaajien joukossa 20 prosenttia, yli 250 henkilöä työllistäviä suuria yrityksiä 10 prosenttia. Vastaajista 48 prosenttia ilmoitti koulutustaus- takseen jonkin kaupallisen alan koulutuksen. 28 prosenttia vastaajista ilmoitti saaneensa jonkin teknillisen alan koulutuksen, ja 24 prosenttia jonkin muun alan koulutuksen. Valtaosa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä toimii kasva- villa ja kypsillä markkinoilla. Uusilla, vielä kehittyvillä markkinoilla toimi vastaajis- ta 4 prosenttia, ja taantuvilla markkinoilla 15 prosenttia.

Kyselyyn vastaajat jaettiin toimialoittain Tilastokeskuksen käyttämän jaottelun mukaisesti. Yksittäisiltä toimialoilta eniten vastaajia kertyi elintarvikkeiden ja juomien valmistuksesta (16 prosenttia kaikista vastaajista) sekä rahoitus- ja va- kuutustoiminnasta (13,5 prosenttia kaikista vastaajista). Hieman alle 15 prosent- tia vastaajista oli luokitellut toimialakseen ”jokin muu toimiala”. Tutkimuksessa vastaajat jaettiin edelleen toimialojen mukaan kolmeen pääryhmään: teollisuu- teen, palveluihin sekä muihin toimialoihin. Yhteenveto kyselyyn vastaajista on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2: Kyselyyn vastaajien esittely

| Toimiala | Pieni | | Keskisuuri | | Suuri | | Yhteensä | |
|---------------------------------|-------|------|------------|------|-------|------|----------|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Teollisuus | 22 | 38,6 | 9 | 56,3 | 1 | 12,5 | 32 | 39,5 |
| Palvelut | 18 | 31,6 | 5 | 31,3 | 6 | 75,0 | 29 | 35,8 |
| Muu toimiala | 17 | 29,8 | 2 | 12,5 | 1 | 12,5 | 20 | 24,7 |
| Yhteensä | 57 | 100 | 16 | 100 | 8 | 100 | 81 | 100 |
| Markkinat | | | | | | | | |
| Kypsät ja taantuvat markkinat | 33 | 57,9 | 7 | 43,8 | 3 | 37,5 | 43 | 53,1 |
| Uudet ja kasvavat markkinat | 24 | 42,1 | 9 | 56,3 | 5 | 62,5 | 38 | 46,9 |
| Yhteensä | 57 | 100 | 16 | 100 | 8 | 100 | 81 | 100 |
| Vastaajan koulutustausta | | | | | | | | |
| Muu | 14 | 24,6 | 2 | 12,5 | 3 | 37,5 | 19 | 23,5 |
| Teknillinen | 17 | 29,8 | 4 | 25,0 | 2 | 25,0 | 23 | 28,4 |
| Kaupallinen | 26 | 45,6 | 10 | 62,5 | 3 | 37,5 | 39 | 48,1 |
| Yhteensä | 57 | 100 | 16 | 100 | 8 | 100 | 81 | 100 |
| Vastaajan asema | | | | | | | | |
| Markkinointijohtaja | 7 | 12,3 | 5 | 31,3 | 2 | 25,0 | 14 | 17,3 |
| Muu johtaja | 50 | 87,7 | 11 | 68,8 | 6 | 75,0 | 67 | 82,7 |
| Yhteensä | 57 | 100 | 16 | 100 | 8 | 100 | 81 | 100 |

3.6 Analysointimenetelmät

Ensimmäisenä aineistosta testattiin Pearsonin korrelaatiot (LIITE 4). Tilastollisesti melkein merkitseviä ($\text{sig} < 0,05$), tilastollisesti merkitseviä ($\text{sig} < 0,01$), sekä tilastollisesti erittäin merkitseviä ($\text{sig} < 0,001$) korrelaatioita esiintyy aineistossa runsaasti. Näin ollen pelkkä korrelaatioiden tarkastelu ei tuottanut tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa eri hypoteesien paikkansapitävyydestä.

Aineiston skewness & kurtosis – arvojen deskriptiivinen analysointi (LIITE 3) antaa syyn olettaa, että tutkimuksen muuttujat eivät noudata normaalijakaumaa. Tämän vuoksi hypoteesien ensisijaiseksi testimenetelmäksi valittiin non-

parametrinen Kruskal-Wallis H-testi. Hypoteeseista johdettujen muuttujien keskinäisiä riippuvuussuhteita testattiin Kruskal-Wallis H-testillä, jonka tulosten perusteella hypoteesit joko vahvistettiin tai kumottiin. Kontrollitestinä muuttujat testattiin myös parametrisella ANOVA – testillä. ANOVA – testin tulokset on raportoitu vain niiltä osin, kuin ne eroavat Kruskal-Wallis tuloksista hypoteesien hyväksymisen tai hylkäämisen kannalta oleellisesti. Kaikissa tapauksissa testauksen nollahypoteesina oli ”muuttujien välillä on tai ei ole tilastollista yhteyttä”. Jotta tilastollinen yhteys muuttujien välillä voitaisiin hyväksyä, tutkimuksessa testeille asetettiin 95 prosentin varmuusvaatimus, toisin sanoen viiden prosentin virhemarginaali. 95 prosentin varmuusvaatimus vastaa tilastotieteessä käytettyä termiä ”tilastollisesti melkein merkitsevä”, ja on yleisesti käytetty pro gradu – tasoisissa tutkimuksissa.

Aineistosta testattiin myös nk. non-response bias, eli tilastolliset eroavuudet eri vastaajaryhmien välillä. Kyselyyn vasta viimeisen muistutuksen jälkeen vastanneiden voidaan katsoa edustavan kaikkein parhaiten kyselyyn vastaamatta jättänyttä ryhmää, jolloin on oleellista tutkia, esiintyykö aineistossa tilastollisia eroavuuksia ajallisesti jaettujen vastaajaryhmien välillä. Tässä tutkimuksessa ei Mann-Whitneyn U-testillä tutkittaessa esiintynyt tilastollisesti merkitseviä eroavuuksia eri vastaajaryhmien välillä.

3.7 Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti

Tutkimuksen aineiston laajuus asettaa rajoituksia sille, kuinka hyvin tämän tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää esimerkiksi suomalaisyrityksiin. Tämän tutkimuksen tapauksessa ei voitane puhua tilastollisesta otoksesta vaan pikemminkin näytteestä, mistä johtuen on huomattava, etteivät tutkimustulokset välttämättä päde tutkimuksen ulkopuolella.

Tutkimuksessa ei myöskään käsitellä varsinaisesti mitattavia suureita, vaan hyvin pitkälti vastaajien subjektiivisesti kokemia asioita. Näin ollen tutkimuksen vastausten merkityksiä tulkittaessa tulee pitää mielessä se, että eri vastaajien tulkinnat kysymysten merkityksistä vaikuttavat suuresti heidän vastaamista-

paansa ja siten tutkimuksen tuloksiin ja luotettavuuteen. Kyselylomakkeen laatimisessa on pyritty mahdollisimman hyvin eliminoimaan kysymysten tulkinnanvaraisuus, mutta tässäkin tutkimuksessa inhimillisiä häiriötekijöitä ei kyetä täysin sulkemaan tutkimuksen ulkopuolelle. Erityisesti osa kysymyslomakkeen kysymyksistä edellyttää osalta vastaajista oman osaamisen arviointia ja jopa itsekritiikkiä, mikä voi heijastua tutkimustuloksiin niitä vääristävästi.

4. Tulokset

Aineistoa tarkasteltiin sekä markkinoijien että ei-markkinoijien vertailuryhmien osalta erikseen. Kruskal-Wallis H-testissä ainoat tilastollisesti merkitsevät erot (X^2 4,669; Sig 0,031) markkinointijohtajien ja muiden johtajien välillä tulivat ilmi tarkasteltaessa markkinoinnin ei-taloudellisen mittaamisen koettua tärkeyttä, jonka markkinointijohtajat olivat kokeneet tärkeämmäksi kuin muut johtajat. Amblerin, Kokkinakin, Puntonin ja Rileyn (2001) tutkimuksessa yritysten ylin johto arvotti taloudelliset mittarit huomattavasti muita mittareita tärkeämmiksi, kun taas markkinoijat arvottivat taloudelliset mittarit suhteessa vähemmän tärkeiksi. Vastaajan koulutustaustan ei havaittu Kruskal-Wallis H-testissä olevan tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä mihinkään tutkimuksen muuttujista.

Taulukko 3 kokoaa yhteen tutkimuksessa kootun aineiston. Aineisto on jaettu ryhmiin yrityskoon mukaan, ja yrityskoon vaikutuksen kuhunkin muuttujaan tilastollinen merkitsevyys on myös merkitty taulukon viimeiseen sarakkeeseen. Taulukon arvot on esitetty kysymyslomakkeessa käytetyn Likertin asteikon mukaisesti yhdestä viiteen. Taulukosta nähdään, että Rantasen (2003, 369) esittelemä tärkeys-mittauskuilu on joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta suurimmillaan pienissä yrityksissä. Merkittävimmät poikkeukset ovat markkinoinnin suorituskyvyn mittaaminen, markkinoinnin suorituskyvyn ei-taloudellinen raportointi sekä markkinoinnin rooli yrityksen ylimmässä johdossa, joissa suurin tärkeys-mittauskuilu löytyy tutkimukseen vastanneista suurista yrityksistä.

Taulukko 3: Aineiston esittely

| | | Pieni | | Keskisuuri | | Suuri | | Kaikki | | Sig. |
|---|----------|--------------|-------|--------------|------|-------|-------|--------------|-------|-------------|
| | | M | Std | M | Std | M | Std | M | Std | |
| Asetettujen tavoitteiden taloudellinen mittaaminen | Nykytila | 4,11 | 1,305 | 4,60 | ,632 | 5 | 0 | 4,30 | 1,167 | ,035 |
| | Tärkeys | 4,68 | ,659 | 4,80 | ,414 | 5 | 0 | 4,74 | ,587 | |
| | Erotus | -0,58 | | -0,20 | | 0,00 | | -0,44 | | |
| Asetettujen tavoitteiden ei-taloudellinen mittaaminen | Nykytila | 3,37 | 1,304 | 4,20 | ,862 | 4,25 | 1,035 | 3,62 | 1,251 | ,021 |
| | Tärkeys | 3,96 | ,944 | 4,40 | ,828 | 4,25 | 1,035 | 4,07 | ,932 | |
| | Erotus | -0,60 | | -0,20 | | 0,00 | | -0,46 | | |

| | | Pieni | | Keskisuuri | | Suuri | | Kaikki | | Sig. |
|---|----------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|------|
| | | M | Std | M | Std | M | Std | M | Std | |
| Markkinoinnin taloudellinen mittaaminen | Nykytila | 3,75 | 1,199 | 3,93 | 1,100 | 3,50 | 1,069 | 3,76 | 1,161 | ,624 |
| | Tärkeys | 4,16 | ,882 | 4,07 | ,961 | 4,13 | ,961 | 4,14 | ,877 | ,907 |
| | Erotus | -0,40 | | -0,13 | | -0,63 | | -0,37 | | |
| Markkinoinnin ei-taloudellinen mittaaminen | Nykytila | 3,37 | 1,080 | 3,80 | 1,080 | 3,63 | 1,188 | 3,48 | 1,074 | ,311 |
| | Tärkeys | 3,74 | ,856 | 3,80 | 1,014 | 4,13 | ,835 | 3,79 | ,876 | ,494 |
| | Erotus | -0,37 | | 0,00 | | -0,50 | | -0,31 | | |
| Markkinointijohtajan kyky rakentaa & käyttää markkinoinnin taloudellisia mittareita | Nykytila | 3,93 | ,923 | 4,07 | ,884 | 4,00 | ,926 | 3,95 | ,907 | ,974 |
| | Tärkeys | 4,14 | ,915 | 4,13 | 1,060 | 4,13 | 1,126 | 4,15 | ,950 | ,938 |
| | Erotus | -0,21 | | -0,07 | | -0,13 | | -0,20 | | |
| Markkinointijohtajan kyky rakentaa & käyttää markkinoinnin ei-taloudellisia mittareita | Nykytila | 3,49 | ,889 | 4,07 | ,799 | 3,75 | ,886 | 3,62 | ,888 | ,105 |
| | Tärkeys | 3,79 | ,921 | 4,20 | 1,082 | 4,13 | 1,126 | 3,90 | ,970 | ,137 |
| | Erotus | -0,30 | | -0,13 | | -0,38 | | -0,28 | | |
| Markkinointijohtajan kyky raportoida markkinoinnin tuloksia taloudellisesta näkökulmasta | Nykytila | 3,84 | 1,082 | 3,93 | ,884 | 3,50 | 1,069 | 3,83 | 1,034 | ,609 |
| | Tärkeys | 4,12 | ,867 | 4,07 | ,799 | 3,75 | 1,165 | 4,07 | ,877 | ,678 |
| | Erotus | -0,28 | | -0,13 | | -0,25 | | -0,25 | | |
| Markkinointijohtajan kyky raportoida markkinoinnin tuloksia ei-taloudellisesta näkökulmasta | Nykytila | 3,37 | 1,011 | 3,93 | ,884 | 3,00 | ,926 | 3,43 | ,999 | ,093 |
| | Tärkeys | 3,68 | ,948 | 4,07 | ,884 | 3,63 | 1,061 | 3,74 | ,946 | ,480 |
| | Erotus | -0,32 | | -0,13 | | -0,63 | | -0,31 | | |
| Markkinointijohtaja osallistuu yrityksen ylimpään päätöksentekoon | Nykytila | 4,58 | ,778 | 4,13 | 1,552 | 4,38 | 1,061 | 4,48 | ,989 | ,851 |
| | Tärkeys | 4,54 | ,734 | 4,40 | 1,121 | 4,38 | 1,061 | 4,51 | ,839 | ,904 |
| | Erotus | 0,04 | | -0,27 | | 0,00 | | -0,02 | | |
| Markkinoinnilla on vahva rooli yrityksen ylimmässä johdossa | Nykytila | 3,87 | ,861 | 3,50 | 1,246 | 3,50 | 1,195 | 4,09 | ,990 | ,241 |
| | Tärkeys | 4,33 | ,809 | 4,07 | ,961 | 4,25 | 1,035 | 4,28 | ,855 | ,748 |
| | Erotus | -0,47 | | -0,57 | | -0,75 | | -0,20 | | |

Taulukosta 3 luettavissa olevat tärkeys-mittauskuilut ovat jokseenkin yhteneväiset Markkinoinnin Tila 2010 – tutkimuksen tulosten kanssa. Pienissä yrityksissä suorituskyvyn mittaamista pidetään tärkeänä, mutta sitä ei välttämättä kyetä toteuttamaan. Samaten suurissakin yrityksissä markkinoinnin suorituskyvyn mittaamista pidetään yhtä lailla tärkeänä, mutta sen mittaamisessa on havaittavissa puutteita. Tutkimukseen osallistuneet keskisuuret yritykset näyttäisivät deskriptiivisen analyysin perusteella omaavan selvästi pienimmät tärkeys-mittauskuilut sekä markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisessa että markkinoinnin suorituskyvyn raportoimisessa. Suurissa yrityksissä puolestaan yleinen suorituskyvyn mittaaminen näyttää olevan hyvällä tasolla, mutta markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisessa on havaittavissa suurimmat tärkeys-mittaamiskuilut.

Deskriptiivisen analyysin yksi löydös näyttäisi olevan se, että vaikka kyselyyn vastanneissa suurissa yrityksissä markkinointijohtaja pääsääntöisesti näyttäisi osallistuvan yrityksen ylimpään päätöksentekoon, kuilu markkinoinnin toteutuneen roolin ja koetun tärkeyden välillä on siitä huolimatta vastaajaryhmien suurin. Mielenkiintoisesti markkinoinnin roolissa havaittava tärkeys-toteutumiskuilu on pienimmillään pienissä yrityksissä, mutta kasvaa yrityskoon kasvaessa. Yhtenä syynä tälle voi olla se, että pienen asiakaskannan omaavan pienen yrityksen johto joutuu keskittymään yrityksen asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa suuren yrityksen johtoa huolellisemmin. Pienessä yrityksessä koko yrityksen johto myös joutuu ottamaan vastuuta markkinoinnin suunnittelusta ja toteuttamisesta, kun taas suurilla yrityksillä se on yleensä markkinointijohtajan ja markkinointifunktion vastuulla.

Markkinoinnin Tila 2010 – tutkimuksessa esiteltyt tärkeimmiksi koetut eikä käytössä olevat markkinoinnin suorituskyvyn mittarit ovat jokseenkin linjassa aineiston tärkeys-mittauskuilujen kanssa. Yllättävä löydös sen sijaan ovat suu-remmat tärkeys-mittauskuilut markkinoinnin taloudellisen mittaamisen ja sen koetun tärkeyden välillä. Näitä kuiluja ei pystytä selittämään yritysten käytössä olevilla markkinoinnin suorituskyvyn mittareilla, jotka ovat suomalaisyrityksissä pääosin taloudellisia (Markkinoinnin Tila 2010).

4.1 Konteksti

Tässä luvussa esitellään testit yrityksen ulkoisen toimintaympäristön ja markkinoinnin aseman yrityksissä yhteyksistä markkinoinnin suorituskyvyn mittaamiseen yrityksissä sekä markkinointipäätäjien osallistumiseen yrityksen päätöksentekoon. Kunkin päähypoteesin testaamisen jälkeen esitellään taulukko, johon on lyhyesti koottu testien lopputulokset.

H1a: Yrityksen toimiala, koko ja markkinat ovat yhteydessä yrityksessä toteutettavaan markkinoinnin suorituskyvyn taloudelliseen mittaamiseen.

H1b: Yrityksen toimiala, koko ja markkinat ovat yhteydessä yrityksessä toteutettavaan markkinoinnin suorituskyvyn ei-taloudelliseen mittaamiseen.

H1c: Yrityksen toimiala, koko ja markkinat ovat yhteydessä markkinointipäätäjien osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon.

Yrityksen toimialalla havaittiin Kruskal-Wallis testissä tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys (X^2 9,991; Sig 0,041) yrityksessä toteutettavaan markkinoinnin suorituskyvyn taloudelliseen mittaamiseen. Sen sijaan yrityksen toimialalla ei havaittu tilastollisesti merkitsevää yhteyttä yrityksessä toteutettavan markkinoinnin suorituskyvyn taloudellisen mittaamisen koettuun tärkeyteen tai markkinoinnin suorituskyvyn ei-taloudelliseen mittaamiseen tai sen koettuun tärkeyteen. Myöskään yrityksen koolla tai markkinoilla, joilla yritys toimii, ei havaittu tilastollisesti merkitsevää yhteyttä yrityksessä toteutuvaan suorituskyvyn taloudelliseen tai ei-taloudelliseen mittaamiseen. Edelleen yrityksen koolla, toimialalla tai markkinoilla, joilla yritys toimii, ei havaittu olevan tilastollisesti merkitsevää yhteyttä markkinointipäätäjien osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon.

ANOVA – testin tulokset poikkesivat Kruskal-Wallis testin antamista tuloksista siten, että ANOVA-testissä havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevä (F 3,804; Sig 0,027) yhteys yrityksen toimialan ja markkinoinnin suorituskyvyn taloudellisen mittaamisen koetun tärkeyden välillä.

Tutkimuksen yhtenä taustaoletuksena oli, että yrityksen toimintaympäristö vaikuttaisi siihen, millä tavoin yrityksessä mitataan markkinoinnin suorituskykyä. Tutkimuksen aineisto ei kuitenkaan tue tätä taustaolettamusta, mikä mukailee Pedersenin ja Sudzinan (2012) tutkimustuloksia siltä osin, ettei tässäkään tutkimuksessa kyetty osoittamaan pitävästi yhteyttä yrityksen toimintaympäristön ja markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen välillä. Löydetyt yhteydet eivät riitä hypoteesin 1 hyväksymiseen, mutta antavat viitteitä siitä että yrityksen toimialalla voi olla vaikutusta yrityksessä toteutuvaan markkinoinnin suorituskyvyn mittaamiseen.

Taulukko 3: Hypoteesin 1 testien lopputulokset

| Hypoteesi | Aineisto | Lopputulos |
|------------------|--------------------------------|-------------------|
| H1a | Tukee hypoteesia pieneltä osin | <i>Hylätty</i> |
| H1b | Ei tue hypoteesia | <i>Hylätty</i> |
| H1c | Ei tue hypoteesia | <i>Hylätty</i> |

H2a: Markkinoinnin asema yrityksessä on yhteydessä markkinoinnin suorituskyvyn taloudelliseen mittaamiseen.

Markkinoinnin taloudellisella mittaamisella ja markkinoinnin asemalla yrityksessä havaittiin tilastollisesti merkitsevä yhteys (X^2 14,629; Sig 0,002). Markkinoinnin taloudellisen mittaamisen koetulla tärkeydellä havaittiin Kruskal-Wallis testissä tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys (X^2 10,954; Sig 0,012) markkinoinnin asemaan yrityksessä.

H2b: Markkinoinnin asema yrityksessä on yhteydessä markkinoinnin suorituskyvyn ei-taloudelliseen mittaamiseen.

Markkinoinnin suorituskyvyn ei-taloudellisella mittaamisella havaittiin Kruskal-Wallis testissä tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys (X^2 8,016; Sig 0,046) markkinoinnin asemaan yrityksissä. Markkinoinnin suorituskyvyn ei-

taloudellisen mittaamisen koetulla tärkeydellä ei Kruskal-Wallis testissä havaittu tilastollisesti merkitsevää yhteyttä markkinoinnin asemaan vastaajayrityksissä.

H2c: Markkinoinnin asema yrityksessä on yhteydessä markkinointipäätäjien osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon.

Markkinointijohtajan osallistumisessa yrityksen päätöksentekoon ja markkinoinnin asemassa vastaajayrityksissä havaittiin Kruskal-Wallis testissä tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys (X^2 30,258; Sig 0,000). Myös markkinointijohtajan ylimpään päätöksentekoon osallistumisen koetun tärkeyden havaittiin olevan tilastollisesti erittäin merkitsevässä yhteydessä (X^2 29,679; Sig 0,000) markkinoinnin asemaan vastaajayrityksissä.

Markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen on osoitettu olevan yhteydessä yrityksen liiketoiminnalliseen suorituskyykyyn sekä yrityksen ylimmän johdon tyytyväisyyteen markkinoinnin tuloksellisuuden suhteen (O'Sullivan & Abela 2007, O'Sullivan ym. 2009). Lisäksi markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisella on todettu olevan suuri merkitys siihen, millaiseksi markkinoinnin asema yrityksessä muodostuu, ja miten markkinointiin suhtaudutaan yrityksen ylimmässä johdossa (O'Sullivan & Abela, 2007). Tämän tutkimuksen aineiston perusteella myös suomalaisyrityksissä markkinoinnin suorituskyvyn mittaaminen on yhteydessä markkinoinnin asemaan yrityksessä. Markkinoinnin asema yrityksessä näyttää tutkimuksen perusteella olevan yhteydessä myös markkinointijohtajan osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon, mikä sekin on linjassa O'Sullivanin & Abelan (2007) sekä O'Sullivanin ym. (2009) tutkimuksien kanssa. Tutkimuksen aineistomäärällä ei ole mahdollista pitävästi osoittaa vaikutussuhteita ja niiden "suuntaa" muuttujien välillä, mutta tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen perusteella voidaan olettaa, että markkinoinnin suorituskyvyn mittaaminen parantaa markkinoinnin asemaa yrityksessä, mikä puolestaan lisää markkinointijohtajan vaikutusmahdollisuuksia yrityksessä, kuten hänen mahdollisuuksiaan osallistua yrityksen johtoryhmätyöskentelyyn.

Taulukko 4: Hypoteesin 2 testien lopputulokset

| Hypoteesi | Aineisto | Lopputulos |
|------------------|---------------------------|-------------------|
| H2a | Tukee hypoteesia | Hyväksytty |
| H2b | Tukee hypoteesia osittain | Hyväksytty |
| H2c | Tukee hypoteesia | Hyväksytty |

4.2 Suorituskyvyn johtaminen

Tämä luku keskittyy testeihin, joilla testattiin yritysten yleisen suorituskyvyn mittaamisen yhteyttä markkinoinnin suorituskyvyn mittaamiseen sekä yritysten markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen yhteyttä markkinointipäätäjien koettuun kykyyn johtaa suorituskykyä. Kunkin päähypoteesin testejä seuraa taulukko, joka kokoaa yhteen testien lopputulokset.

H3a: Yritysten suorituskyvyn taloudellinen mittaaminen on yhteydessä yritysten markkinoinnin suorituskyvyn taloudelliseen mittaamiseen.

Markkinoinnin taloudellisella mittaamisella havaittiin Kruskal-Wallis testissä tilastollisesti merkitsevä yhteys (X^2 13,844; Sig 0,008) yrityksessä tapahtuvaan suorituskyvyn taloudelliseen mittaamiseen. Markkinoinnin taloudellisen mittaamisen koetun tärkeyden ja yrityksessä tapahtuvan suorituskyvyn taloudellisen mittaamisen välillä havaittiin kuitenkin tilastollisesti erittäin merkitsevä (X^2 23,666; sig 0.000) yhteys.

H3b: Yritysten suorituskyvyn ei-taloudellinen mittaaminen on yhteydessä yritysten markkinoinnin suorituskyvyn ei-taloudelliseen mittaamiseen.

Markkinoinnin ei-taloudellisen mittaamisen ja yrityksessä tapahtuvan suorituskyvyn taloudellisen mittaamisen välillä havaittiin Kruskal-Wallis testissä tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys (X^2 24,494; sig 0,000). Markkinoinnin ei-taloudellisen mittaamisen koetun tärkeyden ja yrityksessä tapahtuvan suoritus-

kyvyn taloudellisen mittaamisen välillä havaittiin Kruskal-Wallis testissä myös tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys (X^2 26,550; sig 0,000).

H3c: Yritysten suorituskyvyn taloudellinen mittaaminen on yhteydessä yritysten markkinoinnin suorituskyvyn ei-taloudelliseen mittaamiseen.

Markkinoinnin taloudellisen mittaamisen ja yrityksessä tapahtuvan suorituskyvyn ei-taloudellisen mittaamisen välillä havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys (X^2 10,498; Sig 0,033). Kuitenkin markkinoinnin taloudellisen mittaamisen koetun tärkeyden ja yrityksessä tapahtuvan suorituskyvyn ei-taloudellisen mittaamisen välillä havaittiin tilastollisesti merkitsevä yhteys (X^2 14,786; Sig 0,005).

H3d: Yritysten suorituskyvyn ei-taloudellinen mittaaminen on yhteydessä yritysten markkinoinnin suorituskyvyn taloudelliseen mittaamiseen.

Markkinoinnin ei-taloudellisen mittaamisen ja yrityksessä tapahtuvan suorituskyvyn taloudellisen mittaamisen välillä havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys (X^2 12,288; Sig 0,015). Markkinoinnin ei-taloudellisen mittaamisen koetun tärkeyden ja yrityksessä tapahtuvan suorituskyvyn ei-taloudellisen mittaamisen välillä havaittiin sen sijaan tilastollisesti merkitsevä yhteys (X^2 16,522; Sig 0,002).

Yrityksessä toteutuvan suorituskyvyn yleisen mittaamisen ja markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen väliltä löydettiin tutkimuksessa tilastollisesti merkitsevä yhteys. Sekä Neelyn & Adamsin (2001) että Kaplanin & Nortonin (1992) näkemykset siitä, etteivät liian yksipuoliset suorituskyvyn mittarit riitä yritysten suorituskyvyn mittaamiseen, tukevat tutkimuksen löydöksiä yhteyksistä ei-taloudellisten ja taloudellisten suorituskyvyn mittareiden välillä myös suomalaisyrityksissä. Pääsääntöisesti tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä, joissa on hyvät valmiudet suorituskyvyn kokonaisvaltaiseen (taloudelliseen ja ei-taloudelliseen) mittaamiseen on hyvät valmiudet myös markkinoinnin suorituskyvyn mittaamiseen.

Taulukko 5: Hypoteesin 3 testien lopputulokset

| Hypoteesi | Aineisto | Lopputulos |
|------------------|------------------|-------------------|
| H3a | Tukee hypoteesia | <i>Hyväksytty</i> |
| H3b | Tukee hypoteesia | <i>Hyväksytty</i> |
| H3c | Tukee hypoteesia | <i>Hyväksytty</i> |
| H3d | Tukee hypoteesia | <i>Hyväksytty</i> |

H4a: Markkinoinnin suorituskyvyn taloudellinen mittaaminen on yhteydessä markkinointipäättäjien koettuun kykyyn johtaa suorituskyyä.

Markkinoinnin suorituskyvyn taloudellisen mittaamisen ja markkinointipäättäjän koetun kyvyn rakentaa ja käyttää markkinoinnin taloudellisia mittareita välillä havaittiin Kruskal-Wallis testissä tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys (X^2 44,454; Sig 0,000). Markkinoinnin suorituskyvyn taloudellisen mittaamisen ja markkinointipäättäjän kyvyn rakentaa ja käyttää markkinoinnin taloudellisia mittareita koetun tärkeyden välillä havaittiin myös tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys (X^2 42,796; Sig 0,000).

Markkinoinnin suorituskyvyn taloudellisen mittaamisen ja markkinointipäättäjän koetun kyvyn rakentaa ja käyttää markkinoinnin ei-taloudellisia mittareita välillä havaittiin Kruskal-Wallis testissä tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys (X^2 21,453; Sig 0,000). Markkinoinnin suorituskyvyn taloudellisen mittaamisen ja markkinointipäättäjän kyvyn rakentaa ja käyttää markkinoinnin ei-taloudellisia mittareita koetun tärkeyden välillä havaittiin Kruskal-Wallis testissä tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys (X^2 19,765; Sig 0,001).

Markkinointijohtajien taloudellisen raportointikyvyn ja markkinoinnin suorituskyvyn taloudellisen mittaamisen välillä havaittiin tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys (X^2 40,316; Sig 0,000). Samaten markkinoinnin suorituskyvyn taloudellisen mittaamisen ja markkinointijohtajien taloudellisen raportointikyvyn koetun tärkeyden välillä havaittiin Kruskal-Wallis testissä tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys (X^2 35,362; Sig 0,000).

Markkinointijohtajien ei-taloudellisen raportointikyvyn ja markkinoinnin suorituskyvyn taloudellisen mittaamisen välillä havaittiin tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys (X^2 22,294; Sig 0,000). Samaten markkinointijohtajien ei-taloudellisen raportointikyvyn koetun tärkeyden ja markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen välillä havaittiin hypoteeseja testatessa tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys (X^2 19,005; Sig 0,001).

H4b: Markkinoinnin suorituskyvyn ei-taloudellinen mittaaminen on yhteydessä markkinointipäättäjien koettuun kykyyn johtaa suorituskykyä.

Markkinoinnin ei-taloudellisella mittaamisella ja markkinointipäättäjän koetulla kyvyllä rakentaa ja käyttää markkinoinnin taloudellisia mittareita havaittiin Kruskal-Wallis testissä erittäin merkitsevä (X^2 27,512; Sig 0,000) tilastollinen yhteys. Samoin markkinoinnin ei-taloudellisella mittaamisella ja markkinointipäättäjän kyvyn rakentaa ja käyttää markkinoinnin taloudellisia mittareita koetulla tärkeydellä havaittiin erittäin merkitsevä tilastollinen yhteys (X^2 34,269; Sig 0,000).

Markkinointipäättäjien koetulla kyvyllä rakentaa ja käyttää markkinoinnin ei-taloudellisia mittareita havaittiin olevan tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys (X^2 37,660; Sig 0,000) markkinoinnin ei-taloudelliseen mittaamiseen kohdeyrityksissä. Markkinoinnin suorituskyvyn ei-taloudellisella mittaamisella havaittiin olevan myös tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys (X^2 43,465; Sig 0,000) markkinointipäättäjien kyvyn rakentaa ja käyttää markkinoinnin ei-taloudellisia mittareita koettuun tärkeyteen.

Samoin markkinoinnin ei-taloudellisella mittaamisella havaittiin olevan myös tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys (X^2 24,465; Sig 0,000) markkinointipäättäjien koettuun kykyyn raportoida markkinoinnin tuloksellisuutta taloudellisesta näkökulmasta. Markkinointipäättäjien taloudellisen raportointikyvyn koetulla tärkeydellä havaittiin olevan niin ikään tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys (X^2 22,880; Sig 0,000) yrityksessä toteutettavaan markkinoinnin ei-taloudelliseen mittaamiseen.

Markkinointipäätäjien ei-taloudellisella raportointikyvyllä havaittiin olevan tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys (X^2 28,002; Sig 0,000) yrityksessä toteutettavaan markkinoinnin ei-taloudelliseen mittaamiseen. Yrityksessä toteutettavalla markkinoinnin ei-taloudellisella mittaamisella havaittiin olevan tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys (X^2 37,196; Sig 0,000) myös markkinointipäätäjien ei-taloudellisen raportointikyvyn koettuun tärkeyteen.

Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä toteutuva markkinoinnin suorituskyvyn mittaaminen on tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä markkinointijohtajien koettuun kykyyn johtaa suorituskyyä. Tulokset eivät itsessään ole yllättäviä, sillä lienee luonnollista että hyvät suorituskyvyn johtamisen valmiudet omaava markkinointijohtaja huolehtii markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisesta yrityksessään. Samoista syistä markkinointijohtajan taloudellisen ja ei-taloudellisen raportointikyvyn yhteys yrityksessä toteutuvaan markkinoinnin mittaamiseen voitaneen hyväksyä.

Vaikutussuhteita eri muuttujien välillä ei voida tämän tutkimuksen aineiston koosta johtuen tutkia, ja voidaankin keskustella siitä, onko yrityksessä toteutuva markkinoinnin suorituskyvyn mittaaminen seurausta markkinointijohtajan kyvystä johtaa suorituskyyä, vai onko yrityksessä toteutettava kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittaaminen pakottanut myös markkinointijohtajan kehittymään suorituskyvyn johtajana. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tukee olettaa siitä, että markkinointijohtajan suorituskyvyn johtaminen aikaansaa markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen käytännöt yrityksessä, mutta toisaalta tämän tutkimuksen tulokset (hypoteesi 3) suorituskyvyn yleisen mittaamisen yhteyksistä markkinoinnin suorituskyvyn mittaamiseen antavat syyn olettaa, että myös päinvastaiset vaikutussuhteet ovat mahdollisia.

Taulukko 6: Hypoteesin 4 testien lopputulokset

| Hypoteesi | Aineisto | Lopputulos |
|------------------|------------------|-------------------|
| H4a | Tukee hypoteesia | <i>Hyväksytty</i> |
| H4b | Tukee hypoteesia | <i>Hyväksytty</i> |

4.3 Markkinointijohtajien suorituskyvyn johtaminen

Tässä luvussa keskitytään markkinointijohtajien koetun kyvyn johtaa suorituskyyä yhteyden sekä markkinoinnin asemaan yrityksissä, että markkinointipäättäjän osallistumiseen yritysten ylimpään päätöksentekoon, testien esittelyyn. Kunakin päähypoteesin testejä seuraa taulukko, johon on lyhyesti koottu testien lopputulokset.

H5a: Markkinointijohtajien kyky raportoida markkinoinnin suorituskyyä taloudellisesta näkökulmasta on yhteydessä markkinointipäättäjien osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon.

Markkinointipäättäjien kyvyn raportoida markkinoinnin tuloksellisuutta taloudellisesta näkökulmasta havaittiin olevan tilastollisesti merkitsevässä (X^2 15,374; Sig 0,004) yhteydessä markkinointipäättäjien osallistumiseen yritysten ylimpään päätöksentekoon. Markkinointipäättäjien taloudellisen raportointikyvyn koettu tärkeys oli Kruskal-Wallis testin mukaan kuitenkin tilastollisesti erittäin merkitsevässä (X^2 22,947; Sig 0,000) yhteydessä markkinointipäättäjien osallistumiseen yritysten ylimpään päätöksentekoon.

H5b: Markkinointijohtajien kyky raportoida markkinoinnin suorituskyyä ei-taloudellisesta näkökulmasta on yhteydessä markkinointipäättäjien osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon.

Markkinointipäättäjien kyvyllä raportoida markkinoinnin suorituskyyä ei-taloudellisesta näkökulmasta ei havaittu olevan tilastollisesti merkittävää yhteyttä markkinointipäättäjien osallistumiseen yritysten ylimpään päätöksentekoon. Kuitenkin markkinointipäättäjien ei-taloudellisen raportointikyvyn koetulla tärkeydellä havaittiin tilastollisesti merkitsevä (X^2 14,227; Sig 0,007) yhteys heidän osallistumiseensa yritysten ylimpään päätöksentekoon.

Markkinointijohtajien kyvyllä raportoida markkinoinnin tuloksellisuutta taloudellisesta näkökulmasta löydettiin tilastollisesti merkitsevä yhteys markkinointijohta-

jien osallistumiseen yritysten ylimpään päätöksentekoon. Sen sijaan tukea markkinointijohtajien ei-taloudellisen raportointikyvyn yhteydelle heidän osallistumiseensa yritysten ylimpään päätöksentekoon ei löytynyt. Tulokset ovat linjassa Markkinoinnin Tila 2010 – tutkimuksessa esiteltyjen käytetyimpien markkinoinnin suorituskyvyn mittareiden kanssa, mutta poikkeavat hieman Osullivanin & Abelan (2007) havainnoimasta kattavan suorituskyvyn mittariston ja yrityksen ylimmän johdon tyytyväisyyden yhteydestä. Tutkimuksen tulokset poikkeavat myös Neelyn & Adamsin (2001) että Kaplanin & Nortonin (1992) kokonaisvaltaisesta suorituskyvyn mittaamisesta ja raportoisesta, kuten myös Laitisen (2003, 367) asettamista vaatimuksista yrityksen suorituskyvyn mittaristolle ja Chenhallin & Langfield-Smithin (2007) ajatuksia siitä, että yrityksen eri toiminnoissa on mielekästä käyttää erilaisia suorituskyvyn mittareita.

Tukea aineistosta hypoteesin 5b hyväksymiselle ei näin ollen löytynyt. Sen sijaan aineisto tukee hypoteesia 5a, joka voidaan hyväksyä. Tutkimuksen tuloksia voidaan tulkita siten, että vastaajayrityksissä arvostetaan markkinointijohtajan taloudellista raportointikykyä enemmän kuin ei-taloudellisen suorituskyvyn raportointia, tai todennäköisemmin siten, että vastaajayrityksissä käytetään taloudellisia suorituskyvyn mittareita enemmän kuin ei-taloudellisia suorituskyvyn mittareita. Markkinoinnin Tila 2010 – tutkimuksen tulokset myös tukevat jälkimmäistä olettamaa, mutta on huomattava että tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä löytyy tukea myös ensimmäiselle olettamalle (Woodburn 2004).

Taulukko 7: Hypoteesin 5 testien lopputulokset

| Hypoteesi | Aineisto | Lopputulos |
|------------------|---------------------------|-------------------|
| H5a | Tukee hypoteesia | <i>Hyväksytty</i> |
| H5b | Tukee hypoteesia osittain | <i>Hylätty</i> |

H6a: Markkinointijohtajien taloudellinen suorituskyvyn johtaminen on yhteydessä markkinoinnin asemaan (rooliin) yrityksessä.

Markkinoinnin asemalla yrityksessä sekä markkinointipäätäjän kyvyllä rakentaa ja käyttää markkinoinnin suorituskyvyn taloudellisia mittareita havaittiin tilastollisesti merkitsevä yhteys (X^2 15,399; Sig 0,002). Markkinoinnin asemalla yrityksissä sekä markkinointipäätäjän markkinoinnin suorituskyvyn taloudellisten mittareiden rakentamis- ja käyttämiskyvyn koetulla tärkeydellä havaittiin Kruskal-Wallis testissä tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys (X^2 19,196; sig 0,000).

Markkinointipäätäjien markkinoinnin suorituskyvyn raportoimisen taloudellisesta näkökulmasta havaittiin olevan tilastollisesti erittäin merkitsevässä yhteydessä (X^2 20,787; sig 0,000) markkinoinnin asemaan vastaajayrityksissä. Samaan tapaan myös markkinoinnin aseman vastaajayrityksissä ja markkinointipäätäjien markkinoinnin suorituskyvyn raportoimisen taloudellisesta näkökulmasta koetun tärkeyden havaittiin olevan tilastollisesti erittäin merkitsevässä (X^2 21,692; sig 0,000) yhteydessä toisiinsa.

H6b: Markkinointijohtajien ei-taloudellinen suorituskyvyn johtaminen on yhteydessä markkinoinnin asemaan (rooliin) yrityksessä.

Markkinointipäätäjien kyvyllä rakentaa ja käyttää markkinoinnin suorituskyvyn ei-taloudellisia mittareita, tai sen koetulla tärkeydellä, ei havaittu tilastollisesti merkitsevää yhteyttä markkinoinnin asemaan yrityksissä.

Markkinointipäätäjien markkinoinnin suorituskyvyn raportoinnilla ei-taloudellisesta näkökulmasta havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys (X^2 9,120; sig 0,028) markkinoinnin asemaan vastaajayrityksissä. Samoin markkinointipäätäjien markkinoinnin suorituskyvyn raportoinnin koetulla tärkeydellä havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys (X^2 9,324; sig 0,025) markkinoinnin asemaan vastaajayrityksissä.

Nämä tulokset heijastanevat suomalaisyritysten käyttämiä markkinoinnin suorituskyvyn mittareita, jotka ovat suurelta osin taloudellisia (Markkinoinnin Tila 2010). Tulokset ovat lievästi ristiriidassa Osullivanin & Abelan (2007) sekä

Chenhallin & Langfield-Smithin (2007) esittämien ajatusten kokonaisvaltaisten suorituskyvyn mittaristojen käytöstä sekä erilaisista suorituskyvyn mittaristoista eri toiminnoille kanssa, mutta selittynevät suurelta osin Markkinoinnin Tila 2010 – tutkimuksessa esitellyillä markkinoinnin suorituskyvyn käytetyimmillä mittareilla.

Taulukko 8: Hypoteesin 6 testien lopputulokset

| Hypoteesi | Aineisto | Lopputulos |
|------------------|---------------------------|-------------------|
| H6a | Tukee hypoteesia | <i>Hyväksytty</i> |
| H6b | Tukee hypoteesia osittain | <i>Hylätty</i> |

4.4 Markkinointijohtajien osallistuminen yrityksen päätöksentekoon

Tässä viimeisessä hypoteesien testaamiseen keskittyvässä luvussa esitellään testit markkinointipäätäjän osallistumisen yritysten ylimpään päätöksentekoon yhteyksien selvittämiseksi sekä yrityksissä toteutuvaan markkinoinnin suorituskyvyn mittaamiseen, että markkinointipäätäjien koettuun kykyyn johtaa suorituskkyä. Jokaisen päähypoteesin testien jälkeen on esitelty testien lopputulokset tiivistävä taulukko. Luvun lopussa esitellään vielä tutkimuksen hyväksytyt hypoteesit havainnollistava kuvio.

H7a: Yrityksessä toteutuva markkinoinnin suorituskyvyn taloudellinen mittaaminen on yhteydessä markkinointipäätäjän osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon.

H7b: Yrityksessä toteutuva markkinoinnin suorituskyvyn ei-taloudellinen mittaaminen on yhteydessä markkinointipäätäjän osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon.

Yrityksissä toteutuvalla markkinoinnin suorituskyvyn taloudellisella tai ei-taloudellisella mittaamisella ei tutkimuksessa havaittu olevan tilastollisesti mer-

kitsevää yhteyttä markkinointipäättäjien osallistumiseen yritysten ylimpään päätöksentekoon.

Sen sijaan markkinoinnin suorituskyvyn taloudellisen mittaamisen koetulla tärkeydellä havaittiin tilastollisesti merkitsevä yhteys (X^2 13,805; Sig 0,008) markkinointipäättäjän osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon. Samaten markkinoinnin suorituskyvyn ei-taloudellisen mittaamisen koetulla tärkeydellä havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys (X^2 11,789; Sig 0,019) markkinointipäättäjän osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon.

Tutkimuksen tulokset hypoteesin 7 suhteen ovat hieman yllättävä, kun ottaa huomioon hyväksytyt hypoteesit 2, 5a sekä 6a, joiden mukaan sekä markkinoinnin asema yrityksissä vaikuttaa markkinointijohtajan osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon, sekä markkinointijohtajan taloudellinen suorituskyvyn raportointi vaikuttaa hänen osallistumiseensa yrityksen päätöksentekoon sekä markkinoinnin asemaan yrityksessä. Kuitenkaan tutkimuksessa ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää yhteyttä sille, että yrityksissä tosiasiallisesti toteutuvan markkinoinnin suorituskyvyn mittaaminen ja markkinointipäättäjien osallistuminen yrityksen ylimpään päätöksentekoon olisivat yhteydessä toisiinsa.

Amblerin ym. (2001) tutkimuksen mukaan suurissa yrityksissä paitsi suorituskyvyn, myös markkinoinnin suorituskyvyn mittaamista tehdään useammin kuin pienissä. Yrityksen koko saattaa selittää sitä, miksi tutkituissa yrityksissä markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisella ei ollut yhteyttä markkinointipäättäjien osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon. Tutkittavista yrityksistä suurin osa on pieniä, mistä syystä yrityksen markkinointipäättäjä todennäköisesti osallistuu yrityksen ylimpään päätöksentekoon riippumatta siitä, mitataan-ko yrityksessä markkinoinnin suorituskykyä vai ei. Pienissä yrityksissä tuskin on muodollista johtokuntaa tai muodollisia valintaprosesseja, joihin markkinoinnin tuloksellisuuden todistamisella olisi vaikutusta.

Taulukko 9: Hypoteesin 7 testien lopputulokset

| Hypoteesi | Aineisto | Lopputulos |
|-----------|--------------------------------|------------|
| H7a | Tukee hypoteesia pieneltä osin | Hylätty |
| H7b | Tukee hypoteesia pieneltä osin | Hylätty |

H8a: Markkinointipäättäjien koettu kyky johtaa suorituskyyä taloudellisesta näkökulmasta on yhteydessä markkinointipäättäjien osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon.

Markkinointipäättäjien osallistumisen yritysten ylimpään päätöksentekoon havaittiin olevan tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä (X^2 14,242; Sig 0,007) markkinointipäättäjien kykyyn rakentaa ja käyttää markkinoinnin suorituskyyyn taloudellisia mittareita. Markkinointipäättäjien osallistumisen yritysten ylimpään päätöksentekoon havaittiin olevan tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä (X^2 16,010; sig 0,003) myös markkinointipäättäjien kyvyn rakentaa ja käyttää markkinoinnin suorituskyyyn taloudellisia mittareita koettuun tärkeyteen.

H8b: Markkinointipäättäjien koettu kyky johtaa suorituskyyä ei-taloudellisesta näkökulmasta on yhteydessä markkinointipäättäjien osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon.

Markkinointipäättäjän kyvyllä rakentaa ja käyttää markkinoinnin suorituskyyyn ei-taloudellisia mittareita havaittiin olevan tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys (X^2 10,602; Sig 0,031) markkinointipäättäjien osallistumiseen vastaajayritysten ylimpään päätöksentekoon. Markkinointipäättäjien kyvyn rakentaa ja käyttää markkinoinnin suorituskyyyn ei-taloudellisia mittareita koetulla tärkeydellä ei sen sijaan havaittu olevan tilastollisesti merkitsevää yhteyttä heidän osallistumiseensa kohdeyritysten ylimpään päätöksentekoon.

ANOVA-testin tulokset poikkesivat tämän hypoteesin kohdalla Kruskal-Wallis testin tuloksista siten, että ANOVA-testillä havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevä ($F_{2,801}$; Sig 0,032) yhteys myös markkinointipäättäjien kyvyn rakentaa ja käyttää markkinoinnin suorituskyyyn ei-taloudellisia mittareita koetulla tärkey-

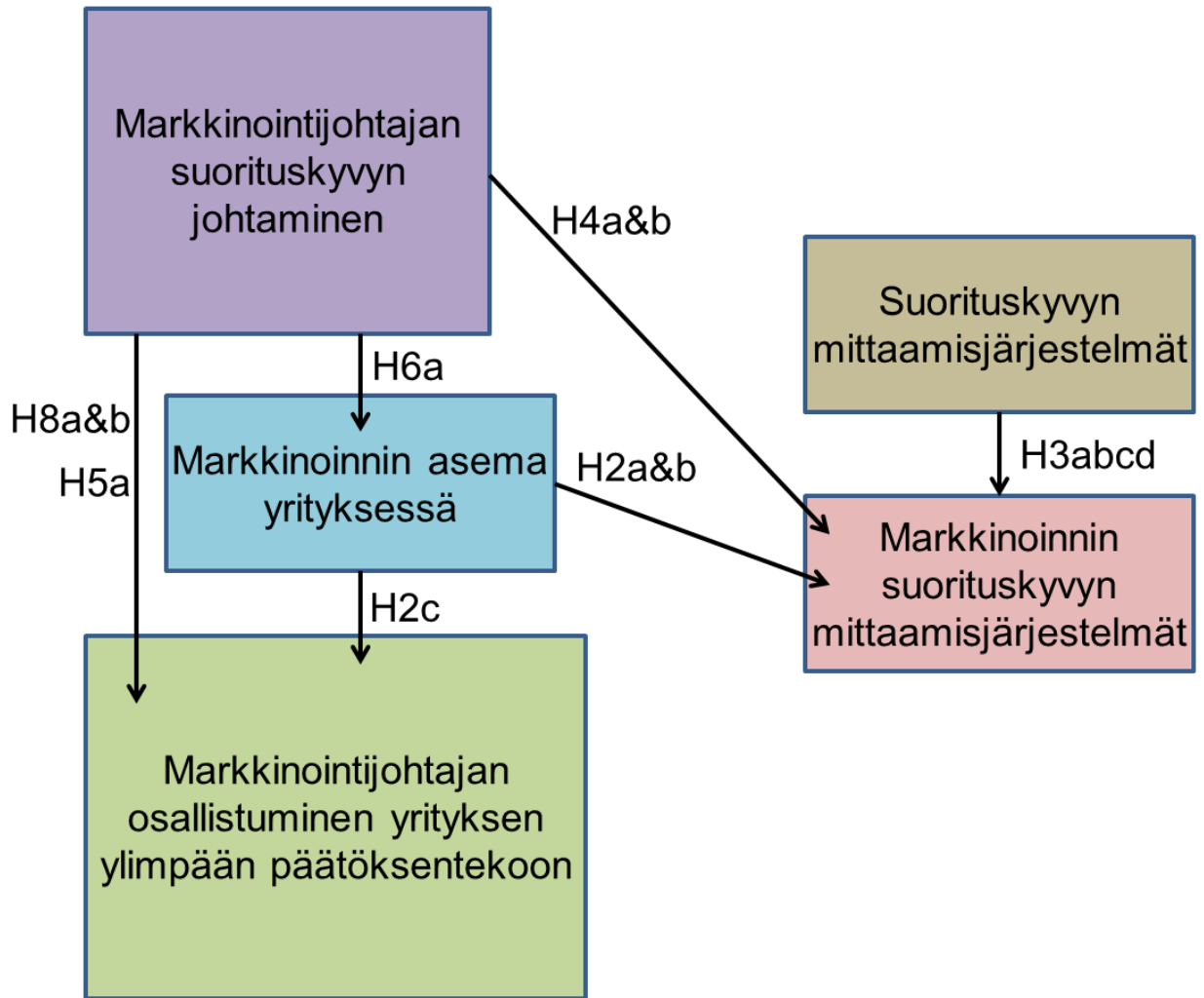
dellä sekä markkinointipäätäjien osallistumisella vastaajayritysten ylimpään päätöksentekoon.

Hylätyn hypoteesin 7 vastapainoksi tutkimusaineisto tukee olettamusta siitä, että markkinointipäätäjien kyky johtaa suorituskkyä on yhteydessä heidän osallistumiseensa yrityksen ylimpään päätöksentekoon. Tätä olettamusta tukevat myös Woodburnin (2004), O'Sullivanin & Abelan (2007) sekä O'Sullivanin & Butlerin (2010) esittämät ajatukset markkinoinnin suorituskvyn johtamisesta ja markkinointipäätäjien vaikutusvallasta yrityksessä. Tutkimuksen tulokset, jotka tukevat suorituskvyn sekä taloudellista että ei-taloudellista mittaamista tekijöinä markkinointijohtajan päätöksentekoon osallistumisen taustalla, sivuavat Neelyn & Adamsin (2001) ja Kaplanin & Nortonin (1992) esittämiä malleja kokonaisvaltaisista suorituskvyn mittaristoista johdon päätöksenteon tukena. Sampaion ym. (2011) tutkimus puoltaa tulkintaa, jonka mukaan markkinointijohtajilla, jotka kykenevät osoittamaan toimintansa tuloksellisuuden, on paremmat mahdollisuudet ylentyä yritystensä ylimpään päätöksentekoon.

Taulukko 10: Hypoteesin 8 testien lopputulokset

| Hypoteesi | Aineisto | Lopputulos |
|------------------|---------------------------|-------------------|
| H8a | Tukee hypoteesia | <i>Hyväksytty</i> |
| H8b | Tukee hypoteesia osittain | <i>Hyväksytty</i> |

Yhteenvedona riippuvuustestien perusteella hyväksytyistä hypoteeseista muodostettu kuvio 7 eroaa selvästi tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhteydessä esitellystä kuviosta (kuvio 6, s.36). Kuviossa 7 keskeisessä osassa näyttäisi olevan markkinointijohtajan suorituskvyn johtaminen, jonka tutkimuksessa vahvistettiin olevan yhteydessä markkinoinnin asemaan yrityksessä, yrityksessä toteutettavaan markkinoinnin suorituskvyn mittaamiseen sekä markkinointipäätäjän osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon sekä suoraan että välillisesti.



Kuvio 7: Tutkimuksessa hyväksytyt hypoteesit

Yllättävästi yrityksessä toteutuva markkinoinnin suorituskyvyn mittaaminen jäi tämän tutkimuksen perusteella hieman erilliseksi kokonaisuudekseen, eikä sillä todettu olevan tilastollisesti merkitsevää suoraa yhteyttä markkinointijohtajan osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon. Yrityksessä toteutettavalla markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisella voi kuitenkin olla epäsuorasti merkitsevä yhteys myös markkinointijohtajan osallistumiseen yrityksen ylimpään päätöksentekoon, kuten hypoteesien kaksi ja neljä testaamisen yhteydessä on todettu.

5. Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaiseksi markkinointijohtajien kyky johtaa suorituskyyä koetaan suomalaisessa kontekstissa, ja millä tavoin suomalaisten markkinointijohtajien suorituskyyyn johtaminen suhteutuu kansainvälisiin tutkimuksiin. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli selvittää, kuinka markkinointijohtajien koettu kyky johtaa suorituskyyä vaikuttaa heidän vaikutusvaltaansa yrityksissä ja heidän osallistumiseensa yritysten ylimpään päätöksentekoon.

Yleisesti ottaen tutkimuksen tuloksissa korostui markkinoinnin suorituskyyyn mittaamisen taloudellisen ulottuvuuden merkitys. Taloudelliset markkinoinnin suorituskyyyn mittarit ovat käytetyimpiä markkinoinnin suorituskyyyn mittareita niin suomalaisyrityksissä kuin kansainvälisestikin (Markkinoinnin Tila 2010; O'Sullivan & Butler 2010), mikä heijastuu myös tämän tutkimuksen tuloksiin.

5.1 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen lähtökohta on ollut varsin käytäntölähtöinen, ja sen pääasiallinen teoreettinen kontribuutio lienee pienten yritysten näkökulman tuominen markkinoinnin suorituskyyyn johtamiseen. Tämän lisäksi tutkimus selkeyttää kuvaa suomalaisesta markkinoinnin suorituskyyyn johtamisesta sekä vahvistamalla että kumoamalla aihepiirin ympärillä käydyssä – osin epätieteellisessä – keskustelussa esitetyjä väittämiä suomalaisyrityksissä toteutuvasta markkinoinnin suorituskyyyn johtamisesta.

Markkinointijohtajien suorituskyyyn johtamisen taloudellinen näkökulma nähtiin tutkituissa yrityksissä jonkin verran ei-taloudellista näkökulmaa tärkeämpänä, mikä tukee Markkinoinnin Tila 2010 – tutkimuksen tuloksia markkinoinnin suorituskyyyn taloudellisten mittareiden käytöstä. Markkinointijohtajien koettu kyky johtaa suorituskyyä ei tässä tutkimuksessa näyttäytynyt oleellisesti puutteelli-

sena, mikä on puolestaan ristiriidassa usean tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa esitellyn tutkimuksen kanssa (Woodburn, 2004; Hadden & Duckworth 2005; *Marketing* 09.09.2004; Auh & Merlo 2012; O'Sullivan & Abela 2007; O'Sullivan & Butler 2010; Shaw & Merrick 2007 Paananen 2009, 42). Kirjallisuuskatsauksessa esitellyt puutteet markkinointijohtajien ammattitaidossa keskittyivät erityisesti markkinoinnin suorituskyvyn johtamisen taloudelliseen näkökulmaan, josta suomalaisyritysten markkinoinnin suorituskyyä kuitenkin enimmäkseen mitataan (Markkinoinnin Tila 2010).

Tästä huolimatta markkinoinnin suorituskyvyn taloudellisessa sekä ei-taloudellisessa mittaamisessa on tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä havaittavissa selkeitä tärkeys-mittauskuiluja, jotka pienissä yrityksissä olivat suurempia kuin koko aineistossa keskimäärin. Lisäksi on huomattava, että markkinoinnin suorituskyvyn ei-taloudellisen johtamisen ja raportoinnin osalta pienten yritysten tärkeys-mittauskuilu oli suuria yrityksiä pienempi. Varsinkin markkinoinnin suorituskyvyn ei-taloudellisen raportoinnin osalta suurten yritysten tärkeys-mittauskuilu oli huomattavasti pieniä yrityksiä suurempi.

5.2 Tutkimuksen käytännön implikaatiot

Tutkimuksen keskeiset käytännön implikaatiot liittyvät markkinointijohtajien urasuunnitteluun ja koulutukseen, sekä pienten yritysten markkinoinnin suorituskyvyn johtamisen kehittämiseen. Lisäksi yleisesti tutkimuksessa kehittämiskohteeksi suomalaisyrityksillä nousee markkinoinnin suorituskyvyn johtamisen ei-taloudellinen näkökulma.

Markkinoinnin suorituskyvyn kokonaisvaltainen mittaaminen ja johtaminen näyttelevät tämän tutkimuksen valossa merkittävää roolia markkinointijohtajan osallistumisessa yrityksen ylimpään päätöksentekoon. Markkinoinnin suorituskyvyn ei-taloudellinen mittaaminen tunnistettiin tässä tutkimuksessa suomalaisyrityksille kehittämiskohteeksi, johon panostamalla markkinoinnin suorituskyvyn johtamista on mahdollista kehittää.

Markkinointijohtajien osallistumiseen yrityksen ylimpään johtoon vaikuttaa tämän tutkimuksen perusteella kaksi tekijää: markkinointijohtajan kyky johtaa suorituskkyä sekä markkinoinnin asema yrityksessä. Markkinointijohtajan kyky johtaa suorituskkyä painottui tämän tutkimuksen tuloksissa suorituskvyn johtamisen taloudelliseen näkökulmaan, mikä on linjassa kirjallisuuskatsauksessa esiteltujen tutkimusten (Woodburn, 2004; Hadden & Duckworth 2005; *Marketing* 09.09.2004; Auh & Merlo 2012; O'Sullivan & Abela 2007; O'Sullivan & Butler 2010; Shaw & Merrick 2007 Paananen 2009, 42) kanssa. Markkinointijohtajan suorituskvyn johtamisessa oli kuitenkin erotettavissa myös suorituskvyn johtamisen ei-taloudellisen näkökulman elementtejä, mikä tukee myös mm. Neelyn & Adamsin (2001), Kaplanin & Nortonin (1992) sekä Laitisen (2003, 367) kokonaisvaltaista suorituskvyn mittaamista ja raportoimista yleisjohdon työkaluna. Markkinointijohtajien kvyn johtaa suorituskkyä havaittiin tutkimuksessa olevan yhteydessä heidän osallistumiseensa yritysten ylimpään päätöksentekoon.

Myös markkinoinnin aseman yrityksessä havaittiin tutkimuksessa edesauttavan markkinointijohtajan osallistumista yrityksen ylimpään päätöksentekoon. Tutkimuksen aineistomäärällä ei ole mahdollista pitävästi osoittaa vaikutussuhteita markkinoinnin aseman ja markkinointijohtajan päätöksentekoon osallistumisen välillä, mutta tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen (O'Sullivan & Abela 2007; O'Sullivan ym. 2009) perusteella on perusteltua olettaa, että markkinointijohtajan kyky mitata markkinoinnin suorituskkyä parantaa markkinoinnin asemaa yrityksessä, mikä puolestaan lisää markkinointijohtajan vaikutusmahdollisuuksia yrityksessä, kuten hänen mahdollisuuksiaan osallistua yrityksen johtoryhmätyöskentelyyn.

5.3 Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimusaineiston suppeuden vuoksi tutkimuksen tulokset ovat heikosti yleistettävissä, eivätkä tutkimuksen tulokset välttämättä päde tutkitun yritysjoukon ulkopuolella. Tutkittu yritysjoukko soveltuukin lähinnä näytteeksi suomalaisyritysten markkinoinnin suorituskyvyn johtamisesta, ja aihepiiri kaipaa kattavaa kvantitatiivista tutkimusta.

Tutkimuksessa ei myöskään kyetty eikä pyritty paneutumaan markkinoinnin suorituskyvyn johtamisessa esiintyneiden tärkeys-mittauskuilujen olemassaolon syihin. Tämä antaa hyvät lähtökohdat esimerkiksi kvalitatiivisella tutkimusotteella toteutettuun tutkimukseen suomalaisyritysten markkinoinnin suorituskyvyn johtamisesta, erityisesti kuilusta markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen koettun tärkeyden ja yrityksissä tosiasiallisesti toteutuvan markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen välillä.

Lähteet

KIRJALLISUUS

- Ahonen, J. & Rautakorpi, P. (2008) *Arvoketjun johtaminen*. Helsinki: WSOYpro.
- Alreck, P. & Settle, R. (2004) *The survey research handbook*. 3rd ed. McGraw-Hill: New York.
- Ambler, T., Kokkinaki, F. & Puntoni, S. (2001) Assessing Market Performance: The Current State of Metrics. *Centre for Marketing Working Paper*.
- Auh, S. & Merlo, O. (2012) The power of marketing within the firm: Its contribution to business performance and the effect of power asymmetry. *Industrial Marketing Management*, 41, 861—873.
- Baker, S. & Holt, S. (2004) Making marketers accountable: a failure of marketing education? *Marketing Intelligence & Planning*, 22 (5), 557—567.
- Bennet, R. (2009) Reaching the Board: Factors Facilitating the Progression of Marketing Executives to Senior Positions in British Companies. *British Journal of Management*, 20, 30—54.
- Brooks, N. & Simkin, L. (2012) Judging marketing mix effectiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 30 (5), 494—514.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007) *Business research methods*. Oxford University Press: Oxford.
- Burns, R. B. (2000) *Introduction to research methods*. Sage Publications international edition. SAGE publications: London, UK.
- Chenhall, R. H. & Langfield-Smith, K. (2007) Multiple perspectives on performance measures. *European Management Journal*, 25 (4), 266—282.
- Collins, J. & Jarvis, R. (2002) Financial information and the management of small private companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (2), 100—110.
- Da Gama, A. P. (2011) An expanded model of marketing performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 29 (7), 643—661.
- Davis, J. (2007) *Measuring marketing. 103 key metrics every marketer needs*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications Ltd: London, UK.
- Fink, A. (2006) *How to conduct surveys. A step-by-step guide*. 3rd ed. SAGE Publications: California, USA.
- Foster, G. (1986) *Financial statement analysis*. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Fowler, F. J. Jr. (1995) *Improving survey questions: Design and evaluation*. SAGE Publications Inc.: California, USA.
- Gray, R. (2004) Marketers on the board: Board or boring, *Marketing*, 8, 32—34.
- Grönfors, T. (2001) *Suorituskyvyn johtaminen. Miten paradigmat, vallitsevat teorit ja sisäiset ajatusprosessimme vaikuttavat*. Toinen uusittu painos. Espoo: Facile Publishing.
- Hadden, N. & Duckworth, G. (2005) What have they got that you haven't? *Marketing*, 7, 30—32.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. 11. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Holgersson, C. (2013) *Recruiting managing directors: Doing homosociality*. *Gender, Work & Organization*, 20 (4), 454—466.
- Hooley, G. J. & Greenley, G. E. & Cadogan, J. W. & Fahy, J. (2005) The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58, 18—27.
- Kettunen, P., Mäkinen, V. & Neilimo, K. (1976) *Taseanalyysi*. Tapiola: Weilin & Göös.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992) The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71—79.
- Kotler, P. & Keller, K. L. & Brady, M. & Goodman, M. & Hansen, T. (2009) *Marketing Management*. Mukailtu 13:sta painoksesta Yhdysvalloissa julkaistusta teoksesta Marketing Management. Essex, UK: Pearson Education Limited.
- Laaksonen, S. (2013) *Surveymetodiikka: Aineiston kokoamisesta puhdistamisen kautta analyysiin*. Frederiksberg: Ventus Publishing ApS.
- Laitinen, E. K. (2003) *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Helsinki: Kauppakaari Oyj, Yrityksen tietokirjat.
- LaPointe, P. (2012) Send this to your CFO... Anonymously. *Journal of advertising research*, June 2012, 144—145.

- Marketers on the board: Board or boring? (2004) *Marketing* 09.09.2004.
- Markkinointi kelpaa vain harvan yrityksen johtoon. (2003) *Taloussanomati* 10.09.2003
- Moni yritys ei seuraa markkinoinnin tuloksia. (2010). *Kauppalehti* 19.04.2010, 20.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M. & Kennerley, M. (2000) Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (10), 1119—1145.
- Neely, A. & Adams, C. (2001) Perspectives on performance: The performance prism. *Journal of Cost Management*. 15(1), 7—15.
- O'Sullivan, D. & Abela, A. V. (2007) Marketing performance measurement and firm performance. *Journal of Marketing*, 71, 79—93.
- O'Sullivan, D. & Abela, A. V. & Hutchinson, M. (2009) Marketing performance measurement and firm performance: Evidence from the European high-technology sector. *European Journal of Marketing*, 43 (5), 843—862.
- O'Sullivan, D. & Butler, P. (2010) Marketing accountability and marketing's stature: An examination of senior executive perspectives. *Australasian Marketing Journal*, 18, 113—119.
- Paananen, L. (2009) *Hallitus ja markkinointi*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Pedersen, E. R. G. & Sudzina, F. (2012) Which firms use measures? *International Journal of Operations & Production Management*, 32 (1), 4—27.
- Rantanen, H. (2005) *Tuottavuus suorituskvyn analysoinnin kentässä*. Lahti: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Tutkimusraportti 120.
- Rope, T. & Rope, M. (2010) *Utilitaarinen markkinointi – Markkinoinnin tuloslaskenta*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Sampaio, C. H. & Simões, C. & Perin, M. G. & Almeida, A. (2011) Marketing metrics: Insights from Brazilian managers. *Industrial Marketing Management*, 40, 8—16.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5th ed. Harlow: Prentice Hall.

- Seggie, S. H. & Cavusgil, E. & Phelan, S. E. (2007) Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics. *Industrial Marketing Management*, 36, 834—841.
- Shaw, R. & Merrick, D. (2009) *Marketing Payback: Is your marketing profitable?* Edinburgh Gate, UK: Pearson Education Limited.
- Stiles, P. & Taylor, B. (2001) *Boards at work: how directors view their roles and responsibilities*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Taitava johtoryhmä hallitsee ajan. (2007) *Talouselämä* 20.03.2007.
- Tikkanen, H. & Frösén, J. (2011) *StratMark II: Strategisen markkinoinnin teho ja tulokset*. Helsinki: Talentum.
- Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. (2007) *Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen*. Helsinki: Tykes.
- Valitse fiksu johtoryhmä. (2012) *Talouselämä* 14.04.2012
- Vorhies, D. W. & Morgan, N. A. (2005) Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, 69 (1).
- Weiss, R. (2011) How effective is your board? *Marketing Health Services*, Fall 2011, 30—31.
- Woodburn, D. (2004) Engaging marketing in performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 8 (4), 63—72.

MUUT LÄHTEET

Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto KvantiMOTV (2003) Saatavilla osoitteesta <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/index.html>
Luettu 20.11.2013.

Markkinoinnin Tila 2008: Kyselytutkimuksen tuloksia. (2008). *StratMark – hanke*. Saatavilla osoitteesta <http://www.stratmark.fi/2008/10/27/markkinoinnin-tila-2008-tuloksia/>
Luettu 03.12.2013

Markkinoinnin Tila 2010: Raportti kyselytutkimuksen löydöksistä. (2010) *StratMark – hanke*. Saatavilla osoitteesta <http://www.stratmark.fi/2010/06/21/markkinoinnin-tila-2010/> Luettu 03.12.2013.

Suomalainen markkinointi 2009: Tutkimus markkinoinnista ja internetin käytöstä markkinoinnissa. *Conga Group Oy*. Saatavilla osoitteesta http://conga.fi/wp-content/uploads/2011/09/Conga_tutkimuspresentaatio_090624.pdf
Luettu 03.12.2013

LIITTEET

LIITE 1: Kyselylomake

Markkinointijohtajat suorituskyvyn johtajina - kysely

Seuraaviin kysymyksiin vastaaminen vie noin kaksi minuuttia.

Valitse kysymyksissä 6-11 esitettyjen väittämien kohdalla vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa väittämän toteutumista yrityksessäsi.

***Pakollinen**

1. Yrityksen koko *

- ☐ Pieni (vähemmän kuin 50 työntekijää)
- ☐ Keskisuuri (50 - 249 työntekijää)
- ☐ Suuri (yli 249 työntekijää)

2. Toimiala *

3. Vastaajan asema organisaatiossa *

- ☐ Hallituksen puheenjohtaja
- ☐ Toimitusjohtaja
- ☐ Varatoimitusjohtaja
- ☐ Markkinointijohtaja
- ☐ Myyntijohtaja
- ☐ Yleisjohtaja
- ☐ Muu johtaja

4. Vastaajan koulutustausta *

- ☐ Kaupallisen alan koulutus
- ☐ Teknillisen alan koulutus
- ☐ Jonkin muun alan koulutus

5. Millaisilla markkinoilla yritys toimii *

- ☐ Uudet, kehittyvät markkinat
- ☐ Kasuvat markkinat: markkinat ovat vakiintuneet, mutta kasvavat tasaisesti
- ☐ Kypsät markkinat: markkinat ovat vakiintuneet, eikä merkittäviä muutoksia enää tapahdu
- ☐ Taantuvat markkinat: markkinoiden kasvu on kääntynyt laskuun

6a. Yrityksessäni mitataan säännöllisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamista *

Taloudelliset mittarit: esim. myyntikate, liikevaihto. Ei-taloudelliset mittarit: esim. asiakaspysyvyys, markkinaosuus.

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Taloudellisten mittareiden avulla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ei-taloudellisten mittareiden avulla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6b. Asetettujen tavoitteiden mittaaminen on yritykselleni *

| | Täysin merkityksetöntä | Jokseenkin merkityksetöntä | Ei merkityksetöntä eikä tärkeää | Jokseenkin tärkeää | Erittäin tärkeää |
|--|------------------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Taloudellisin mittarein tapahtuva mittaaminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ei-taloudellisin mittarein tapahtuva mittaaminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7a. Yrityksessäni mitataan säännöllisesti markkinoinnin tavoitteiden saavuttamista *

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Taloudellisten mittareiden avulla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ei-taloudellisten mittareiden avulla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7b. Markkinoinnin tavoitteiden mittaaminen on yritykselleni *

| | Täysin merkityksetöntä | Jokseenkin merkityksetöntä | Ei merkityksetöntä eikä tärkeää | Jokseenkin tärkeää | Erittäin tärkeää |
|--|------------------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Taloudellisin mittarein tapahtuva mittaaminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ei-taloudellisin mittarein tapahtuva mittaaminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8a. Yritykseni markkinointijohtaja kykenee rakentamaan ja käyttämään päätöksenteossaan *

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Markkinoinnin taloudellisia mittareita | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Markkinoinnin ei-taloudellisten mittareita | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8b. Yritykselleni on tärkeää, että yritykseni markkinointijohtaja kykenee rakentamaan ja käyttämään päätöksenteossaan *

| | Täysin merkityksetöntä | Jokseenkin merkityksetöntä | Ei merkityksetöntä eikä tärkeää | Jokseenkin tärkeää | Erittäin tärkeää |
|--|------------------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Markkinoinnin taloudellisia mittareita | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Markkinoinnin ei-taloudellisten mittareita | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9a. Yrityksessäni markkinointijohtaja kykenee raportoimaan markkinoinnin tuloksellisuutta *

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Taloudellisesta näkökulmasta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ei-taloudellisesta näkökulmasta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9b. Markkinointijohtajan kyky raportoida markkinoinnin tuloksellisuutta on yritykselleni *

| | Täysin merkityksetöntä | Jokseenkin merkityksetöntä | Ei merkityksetöntä eikä tärkeää | Jokseenkin tärkeää | Erittäin tärkeää |
|---------------------------------|------------------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Taloudellisesta näkökulmasta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ei-taloudellisesta näkökulmasta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10a. Yrityksessäni markkinointijohtaja osallistuu yrityksen ylimpään päätöksentekoon (esim. johtoryhmätyöskentely) *

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10b. Yritykselleni on tärkeää, että markkinointijohtaja osallistuu yrityksen ylimpään päätöksentekoon (esim. johtoryhmätyöskentely) *

| | | | | |
|------------------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Täysin merkityksetöntä | Jokseenkin merkityksetöntä | Ei merkityksetöntä eikä tärkeää | Jokseenkin tärkeää | Erittäin tärkeää |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11a. Markkinoinnilla on vahva rooli yritykseni ylimmässä johdossa *

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11b. Markkinoinnin vahva rooli yrityksen ylimmässä johdossa on yritykselleni *

| | | | | |
|------------------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Täysin merkityksetöntä | Jokseenkin merkityksetöntä | Ei merkityksetöntä eikä tärkeää | Jokseenkin tärkeää | Erittäin tärkeää |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Mikäli tahdot koosteen tutkimuksen tuloksista, täytä sähköpostiosoitteesi tähän

Vapaamuotoista palautetta tutkimuksesta

LIITE 2: Saatekirje

Hyvä tutkimukseen osallistuja!

Teen Markkinointijohtajat suorituskyvyn johtajina – kyselytutkimusta Pro Gradu – työnäni Tampereen yliopistolla. Tutkimuksen tarkoituksena on valottaa suomalaisyritysten markkinointijohdon vastuualueen tuloksellisuuden mittaamista ja markkinointijohtajien osallistumista yritysten päätöksentekoon.

Kyselylomakkeen löydät [tästä linkistä](#).

Kyselylomakkeen täyttäminen vie noin kaksi minuuttia. Olen äärimmäisen kiitollinen mikäli voit lahjoittaa tämän verran aikaasi, ja tämän lisäksi yhteystietonsa jättäneille vastaajille lähetetään kevään aikana tutkimuksen tuloksista yhteenve-to, jonka avulla voit verrata oman yrityksesi suoriutumista suhteessa muihin tutkimukseen osallistuneisiin yrityksiin.

Kiitän ajastasi jo ennakoon!

Tuukka Haverinen

Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu

tuukka.haverinen@uta.fi

LIITE 3: Aineiston vinous ja huipukkuus

| Muuttuja | Skewness | Std. Error of Skewness | Kurtosis | Std. Error of Kurtosis |
|---|-----------------|-------------------------------|-----------------|-------------------------------|
| Yrityksen koko | 1,444 | ,267 | ,789 | ,529 |
| Toimiala | ,273 | ,267 | -1,351 | ,529 |
| Vastaajan asema yrityksessä | 1,763 | ,267 | 1,137 | ,529 |
| Vastaajan koulutustausta | ,487 | ,267 | -1,322 | ,529 |
| Markkinat, joilla yritys toimii | ,242 | ,267 | -,596 | ,529 |
| Asetettujen tavoitteiden taloudellinen mittaaminen | -1,864 | ,267 | 2,613 | ,529 |
| Asetettujen tavoitteiden taloudellisen mittaamisen tärkeys | -2,546 | ,267 | 6,864 | ,529 |
| Asetettujen tavoitteiden ei-taloudellinen mittaaminen | -,686 | ,267 | -,490 | ,529 |
| Asetettujen tavoitteiden ei-taloudellisen mittamisen tärkeys | -,719 | ,267 | -,385 | ,529 |
| Markkinoinnin taloudellinen mittaaminen | -,515 | ,269 | -1,015 | ,532 |
| Markkinoinnin taloudellisen mittaamisen tärkeys | -,841 | ,267 | ,080 | ,529 |
| Markkinoinnin ei-taloudellinen mittaaminen | -,137 | ,267 | -1,008 | ,529 |
| Markkinoinnin ei-taloudellisen mittaamisen tärkeys | -,716 | ,267 | ,564 | ,529 |
| Markkinointijohtajan kyky rakentaa & käyttää markkinoinnin taloudellisia mittareita | -,726 | ,267 | ,403 | ,529 |
| Markkinointijohtajan kyvyn rakentaa & käyttää markkinoinnin taloudellisia mittareita tärkeys | -1,021 | ,267 | ,603 | ,529 |
| Markkinointijohtajan kyky rakentaa & käyttää markkinoinnin ei-taloudellisia mittareita | -,365 | ,267 | -,018 | ,529 |
| Markkinointijohtajan kyvyn rakentaa & käyttää markkinoinnin ei-taloudellisia mittareita tärkeys | -,642 | ,267 | -,104 | ,529 |
| Markkinointijohtajan kyky raportoida markkinoinnin tuloksia taloudellisesta näkökulmasta | -,686 | ,267 | -,341 | ,529 |
| Markkinointijohtajan taloudellisen raportointikyvyn tärkeys | -,830 | ,267 | ,182 | ,529 |
| Markkinointijohtajan kyky raportoida markkinoinnin tuloksia ei-taloudellisesta näkökulmasta | -,348 | ,267 | -,501 | ,529 |
| Markkinointijohtajan ei-taloudellisen raportointikyvyn tärkeys | -,817 | ,267 | ,587 | ,529 |
| Markkinointijohtaja osallistuu yrityksen ylimpään päätöksentekoon | -2,055 | ,267 | 3,570 | ,529 |
| Markkinointijohtajan ylimpään päätöksentekoon osallistumisen tärkeys | -1,716 | ,267 | 2,145 | ,529 |
| Markkinoinnilla on vahva rooli yrityksen ylimmässä johdossa | -,890 | ,267 | -,215 | ,529 |
| Markkinoinnin vahvan roolin tärkeys | -1,080 | ,267 | ,516 | ,529 |

LIITE 4: Pearsonin korrelaatiot aineistossa

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|----|-----------------|----------------|----------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----|
| Asetettujen tavoitteiden taloudellinen mit- taaminen | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| Asetettujen tavoitteiden ei-taloudellinen mittaaminen | 2 | 0,516 0 | 1 | | | | | | | | |
| Markkinoinnin taloudellinen mittaaminen | 3 | 0,069 0,54 | 0,205 0,068 | 1 | | | | | | | |
| Markkinoinnin ei-taloudellinen mittaami- nen | 4 | -0,006 0,961 | 0,418 0 | 0,748 0 | 1 | | | | | | |
| Markkinointijohtajan kyky rakentaa & käyt- tää markkinoinnin taloudellisia mittareita | 5 | 0,203 0,069 | 0,248 0,026 | 0,713 0 | 0,577 0 | 1 | | | | | |
| Markkinointijohtajan kyky rakentaa & käyt- tää markkinoinnin ei-taloudellisia mittarei- ta | 6 | 0,075 0,508 | 0,44 0 | 0,476 0 | 0,681 0 | 0,705 0 | 1 | | | | |
| Markkinointijohtajan kyky raportoida markkinoinnin tuloksia taloudellisesta näkökulmasta | 7 | 0,084 0,454 | 0,064 0,569 | 0,72 0 | 0,537 0 | 0,697 0 | 0,471 0 | 1 | | | |
| Markkinointijohtajan kyky raportoida markkinoinnin tuloksia ei-taloudellisesta näkökulmasta | 8 | -0,036 0,749 | 0,224 0,044 | 0,492 0 | 0,573 0 | 0,465 0 | 0,639 0 | 0,605 0 | 1 | | |
| Markkinointijohtaja osallistuu yrityksen ylimpään päätöksentekoon | 9 | 0,07 0,536 | 0,06 0,595 | 0,209 0,063 | 0,156 0,165 | 0,431 0 | 0,284 0,01 | 0,4 0 | 0,192 0,087 | 1 | |
| Markkinoinnilla on vahva rooli yrityksen ylimmäisessä johdossa | 10 | -0,055 0,626 | 0,037 0,742 | 0,434 0 | 0,301 0,006 | 0,45 0 | 0,251 0,024 | 0,515 0 | 0,303 0,006 | 0,595 0 | 1 |

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|----|----------------|----------------|----------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----|
| Asetettujen tavoitteiden taloudellisen mittaamisen tärkeys | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| Asetettujen tavoitteiden ei-taloudellisen mittamisen tärkeys | 2 | 0,355 0,001 | 1 | | | | | | | | |
| Markkinoinnin taloudellisen mittaamisen tärkeys | 3 | 0,531 0 | 0,37 0,001 | 1 | | | | | | | |
| Markkinoinnin ei-taloudellisen mittaamisen tärkeys | 4 | 0,306 0,005 | 0,723 0 | 0,623 0 | 1 | | | | | | |
| Markkinointijohtajan kyvyn rakentaa & käyttää markkinoinnin taloudellisia mittareita tärkeys | 5 | 0,451 0 | 0,227 0,041 | 0,696 0 | 0,458 0 | 1 | | | | | |
| Markkinointijohtajan kyvyn rakentaa & käyttää markkinoinnin ei-taloudellisia mittareita tärkeys | 6 | 0,284 0,01 | 0,492 0 | 0,428 0 | 0,681 0 | 0,735 0 | 1 | | | | |
| Markkinointijohtajan taloudellisen raportointikyvyn tärkeys | 7 | 0,475 0 | 0,268 0,015 | 0,653 0 | 0,443 0 | 0,752 0 | 0,538 0 | 1 | | | |
| Markkinointijohtajan ei-taloudellisen raportointikyvyn tärkeys | 8 | 0,26 0,019 | 0,589 0 | 0,45 0 | 0,733 0 | 0,516 0 | 0,735 0 | 0,671 0 | 1 | | |
| Markkinointijohtajan ylimpään päätöksen- tekoon osallistumisen tärkeys | 9 | 0,295 0,007 | 0,207 0,063 | 0,313 0,004 | 0,248 0,025 | 0,47 0 | 0,308 0,005 | 0,526 0 | 0,325 0,003 | 1 | |
| Markkinoinnin vahvan roolin tärkeys | 10 | 0,248 0,025 | 0,161 0,15 | 0,415 0 | 0,264 0,017 | 0,502 0 | 0,306 0,006 | 0,538 0 | 0,278 0,012 | 0,669 0 | 1 |